



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

EVALUATION OF CORPORATE PERFORMANCE

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Kristýna Hurytová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav financí
Studentka: **Bc. Kristýna Hurytová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku
Vedoucí práce: **Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce: Metoda Start
Analýza současného stavu podniku
Vlastní návrhy řešení a jejich přínosy
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka provede vícekritériální hodnocení manažerských přístupů a výkonnosti vybraného podniku metodou Start. Na základě této analýzy navrhne opatření pro budoucí zvyšování výkonnosti zvoleného podniku.

Základní literární prameny:

GRASSEOVÁ, Monika. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. Národní cena kvality ČR - Model START. 1. vyd. Praha: TISKAP, 2009. 40 s. ISBN 978-80-02-02197-1.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti podniku Zemědělského družstva Nové Město na Moravě. První část obsahuje teoretická východiska, zabývající se vysvětlením základních pojmů a moderních metod pro měření výkonnosti, především Modelu START. Druhá část je praktická, ve které je představen analyzovaný podnik a následně je provedeno hodnocení výkonnosti pomocí zvoleného modelu. Hlavním výstupem diplomové práce je část poslední, a to návrhová, kde jsou představeny opatření a doporučení zaměřená na zlepšení výkonnosti analyzovaného podniku.

Abstract

The master thesis is focused on performance evaluation of company Zemědělské družstvo Nové Město na Moravě. The first part contains theoretical foundations dealing with explanation basic theoretical terms and modern methods for performance measurement. The second part is practical, where the analysis company is introduced and after that the performance evaluation using of START Model is performed. The main output of master thesis is the last part, namely suggestions, where are presented measures and recommendations directed at the improvement performance of company.

Klíčová slova

Výkonnost, hodnocení výkonnosti, moderní metody, Národní cena kvality ČR, Model Excellence EFQM, Model START

Key words

Performance, performance measurement, modern methods, National quality award of the Czech Republic, EFQM Model Excellence, START Model,

Bibliografická citace

HURYTOVÁ, K. *Hodnocení výkonnosti podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 89 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 22. května 2017

.....
podpis studenta

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala mému vedoucímu diplomové práce Ing. Ondřeji Žižlavskému, PhD. za jeho cenné rady a přátelský přístup. Dále bych ráda poděkovala Ing. Kamilovi Zajíčkovi a Daně Kadlecové za poskytnutí informací nezbytných pro zpracování praktické části. A v neposlední řadě mé rodině za podporu při studiu.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 CÍLE PRÁCE A POUŽITÉ METODY	11
1.1 Cíl práce	11
1.2 Použité metody a postupy zpracování.....	12
2 TEORETICKÉ POZNATKY	14
2.1 Základní pojmy	14
2.1.1 Výkonnost	14
2.1.2 Výkonnost podniku	15
2.1.3 Měření výkonnosti podniku.....	15
2.2 Moderní ukazatele výkonnosti podniku	17
2.2.1 Model START	21
2.2.2 Model START Plus	30
3 ANALYTICKÁ ČÁST	32
3.1 Popis podnikatelského subjektu	32
3.1.1 Základní údaje o podniku	32
3.1.2 Počet členů	33
3.1.3 Historie	34
3.1.4 Organizační struktura	35
3.2 Vyhodnocení dotazníku k Modelu START	37
3.2.1 Shrnutí výsledků dotazníku START	51
3.3 Silné stránky a oblasti pro zlepšení.....	53
3.3.1 Předpoklady.....	55
3.3.2 Výsledky.....	57
4 NÁVRHOVÁ ČÁST	59

4.1	Vedení, Pracovníci – výsledky.....	60
4.1.1	Průzkum spokojenosti zaměstnanců.....	60
4.2	Strategie.....	63
4.2.1	Seznámení pracovníků se strategií podniku	63
4.3	Pracovníci.....	66
4.3.1	Navázání spolupráce se střední odbornou školou	66
4.3.2	Stáže pro studenty	69
4.4	Partnerství a zdroje, Společnost – klíčové výsledky	73
4.4.1	Investice do výrobní linky	73
4.5	Zákazníci – výsledky.....	77
4.5.1	Průzkum spokojenosti zákazníka	77
ZÁVĚR		80
POUŽITÁ LITERATURA		82
SEZNAM ZKRATEK		85
SEZNAM OBRÁZKŮ		86
SEZNAM GRAFŮ		86
SEZNAM TABULEK		87
SEZNAM PŘÍLOH.....		89

ÚVOD

Pojem výkonnost je hojně používané slovo v mnohých oblastech běžného života, které je spjata zejména s potřebou něco/někoho porovnávat/měřit. Jednou z těchto oblastí, kde se s tímto pojmem lze často setkat, je např. profesionální sport. Hlavním determinantem výkonnosti zde nejčastěji bývají dosažené výsledky sportovců v rámci určité sportovní disciplíny, které mohou být mezi jednotlivci či týmy vzájemně porovnávány. Další možný příklad může být také výkonnost lidského mozku při činnostech v zaměstnání nebo v rámci vzdělávání, přičemž přáním většiny z nás je udržet si tuto výkonnost na vysoké úrovni. Totožné přání mají bezesporu také podnikatelské subjekty. Tato závěrečná práce zkoumá výkonnost právě poslední zmiňované oblasti, tedy výkonnost podnikatelských subjektů. Typickou charakteristikou podnikatelského prostředí dnešní doby je velká proměnlivost vnitřních či vnějších faktorů ovlivňující chod firmy. Schopnost podniků reagovat na tyto změny a následně činit adekvátní rozhodnutí, jsou důležitými podmínkami pro jejich konkurenceschopnost a prosperující budoucnost. Podniky by se tedy neměly zabývat pouze finančními ukazateli, které vycházejí z dat a údajů minulých let a z tohoto důvodu proto nemají velkou vypovídající schopnost. Do hodnocení podniku je třeba zahrnout i ukazatele nefinančního charakteru, soustřeďující se na různé oblasti podnikové činnosti, tzv. moderní nástroje hodnocení výkonnosti.

Tématem diplomové práce je „Hodnocení výkonnosti podniku“. Analytická část bude aplikována na vybraný podnik, a to Zemědělské družstvo Nové Město na Moravě, jehož primárním zaměřením je rostlinná a živočišná výroba. Oblast zemědělství je specifickým sektorem národního hospodářství a neplní pouze funkci produkční, ale také v poslední době stále více zdůrazňovanou funkci mimoprodukční, zahrnující celou řadu aspektů. Z těchto a dalších důvodů jsou do zemědělství směřovány různé národní a evropské dotační programy, které do určité míry ovlivňují jeho vývoj. I přes nízký podíl zemědělství na tvorbě HDP u vyspělých států, je důležitým a nenahraditelným sektorem a vždy bude jednou z primárních oblastí zájmů národních států. Aplikace moderních nástrojů hodnocení výkonnosti na zemědělský subjekt bude zajímavou zkušeností a výsledky mohou přispět k lepšímu řízení výkonnosti podniku a hledání potenciálů konkurenceschopnosti na trhu.

1 CÍLE PRÁCE A POUŽITÉ METODY

1.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit výkonnost Zemědělského družstva Nové Město na Moravě na základě vybrané metody a navrhnout opatření, která budou vést k jejímu zlepšení. Pro splnění hlavního cíle je nezbytné stanovit a provést následující **dílčí cíle**.

1. **Objasnění teoretických poznatků** – nejprve budou objasněny základní pojmy nutné pro pochopení dané problematiky, např. výkonost podniku a její měření. Teoretická část bude dále věnována moderním ukazatelům výkonnosti, a to především popisu vybraného Modelu START, který je považován za základní východisko pro zpracování analytické části.
2. **Představení vybraného subjektu** – v analytické části bude představen subjekt, který je předmětem hodnocení. Představení vybraného podniku spočívá v seznámení se se základními informacemi, jako je právní forma, oblast zaměření, počet zaměstnanců apod. Mimo jiné bude stručně popsána historie podniku.
3. **Aplikace teoretických poznatků na vybraný subjekt** – součástí analytické části bude dotazníkové šetření v návaznosti na vybraný Model START, včetně vyhodnocení dotazníku.
4. **Určení silných stránek a problémových oblastí** – na základě vyhodnocení dotazníku budou identifikovány silné stránky a příležitosti, kterých by podnik mohl využít pro zlepšení. Problémovým oblastem bude věnována větší pozornost a bude zde objasněno, v čem tyto oblasti spočívají.
5. **Navrhnutí opatření pro zlepšení** – na základě zjištěných problémových oblastí, budou navržena opatření, která by analyzovanému subjektu pomohla ke zlepšení dané výkonnosti.

1.2 Použité metody a postupy zpracování

1. Metoda analogie – v teoretické části bude využita metoda analogie, a to především k porovnání moderních metod hodnocení výkonnosti, založených na hodnocení uvnitř podniku. Na základě analogie je objasněn důvod zvolení Modelu START.

K výběru modelu přispěl i fakt, že analyzovaný subjekt nemá žádné zkušenosti s aplikací moderních metod a projevil zájem začít s procesem neustálého zlepšování. Rada kvality České republiky doporučuje tento model právě subjektům začínajícím s procesem neustálého zlepšování.

2. Metoda písemného dotazování – Model START je založen na dotazníkovém šetření. Dotazník bude rozdán řídicím pracovníkům analyzovaného subjektu a skládá se z devíti částí, přičemž každá část bude vyhodnocena samostatně.
3. Dedukce – pro stanovení závěrů bude v praktické části využita dedukce. V návaznosti na zjištěné výsledky budou vyvozeny silné stránky a naopak příležitosti, kterých by mohl podnik využít pro zlepšování.
4. Syntéza – závěrem bude využita metoda syntézy, respektive spojení zjištěných informací v celek, aby bylo možné navrhnout opatření pro zlepšení výkonnosti podniku.

Závěrečná práce je rozdělena do tří oblastí. První, **teoretická část** vychází především ze znalostí získaných studiem monografických publikací a článků. Jsou zde vysvětleny základní pojmy a následně objasněny moderní metody hodnocení výkonnosti. Velká pozornost je věnována Modelu START, který je považován za stěžejní.

Druhá, **praktická část** je nejprve zaměřena na analyzovaný subjekt. Poté je provedeno hodnocení výkonnosti prostřednictvím Modelu START. Získané výsledky jsou vyhodnoceny a následně stanoveny silné stránky a problémové oblasti.

Poslední, **návrhová část** je soustředěna na informace z praktické části. Na základě výsledků budou navržnuta opatření pro zlepšení aktuální výkonnosti analyzovaného subjektu.

2 TEORETICKÉ POZNATKY

V této kapitole budou vysvětleny základní teoretické pojmy spjaté s problematikou hodnocení výkonnosti podniku. Následně bude představen Model START aplikovaný v praktické části. Kapitola je zpracovávána především na základě monografických publikací a článků.

2.1 Základní pojmy

2.1.1 Výkonnost

Pro správné pochopení tématu závěrečné práce je nezbytné objasnit, jak pojem výkonnost definuje literatura. V dnešní době lze nalézt velké množství formulací tohoto pojmu. Uvádím zde pouze některé z definic, jež považuji za důležité.

Dle Wagnera (2009) lze výkonnost obecně chápat jako charakteristiku zobrazující způsob, kterým analyzovaný subjekt provozuje určitou činnost, a to na základě analogie s jiným způsobem výkonu dané činnosti. Tato charakteristika platí pouze za předpokladu existence kritéria pro porovnání zkoumaného jevu. Kislingerová (2009) definuje výkonnost jako *„schopnost jednotky dosahovat určitých výsledků srovnatelných na základě určitých daných kritérií s výsledky jiných jednotek“*. Dle Nenadála (2004, s. 203) je výkonnost *„míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i jejími procesy“*. S touto definicí se ztotožňují ve své knize i autoři Grasseová a kol. (2012, s. 14), kteří výkonnost popisují jako *„stupeň dosažených výsledků osobou, týmem, organizací nebo procesem“*. Definice vycházejí z analogie výsledků za podmínky existence kritéria pro porovnávání. Výsledkem činnosti je zjištění, do jaké míry se danému subjektu podařilo dosáhnout plánovaného stavu.

Vzhledem k tématu diplomové práce, bude následující část věnována výkonnosti podnikatelského subjektu.

2.1.2 Výkonnost podniku

Výkonnost podniku může každý subjekt klasifikovat odlišným způsobem. Vlastník podniku může výkonnost hodnotit podle toho, do jaké míry podnik splnil očekávání, týkající se zhodnocení finančních prostředků vložených do podnikání. Naopak zákazník může výkonnost chápat jako schopnost podniku uspokojit jeho požadavky na zboží či služby (Pavelková a Knápková, 2012). Zaměstnanci mohou podnik hodnotit jako výkonný, pokud nabízí kvalitní pracovní podmínky, banky jako schopnost podniku splácet své závazky. Pojetí výkonnosti podniku je subjektivní z důvodu rozdílnosti představ.

Knápková a kol. (2013, s. 149) uvádí následující: „*Výkonnost podniku obecně pojímá všechny oblasti podnikových činností, které je potřebné skloubit tak, aby výsledkem byl fungující a prosperující podnik s dlouhodobou perspektivou existence.*“.

Z manažerského pohledu lze výkonnost klasifikovat jako „dělat správné věci správně“. To znamená, že podnik by měl:

- „dělat správné věci“ – poukazuje na důležitost při výběru činnosti, tato úroveň je nazývána jako **efektivnost**,
- „věci dělat správně“ – poukazuje na způsob, jakým provádíme určitou činnost, tato úroveň je nazývána jako **účinnost** (Wagner, 2009).

2.1.3 Měření výkonnosti podniku

V souvislosti s hodnocením výkonnosti podniku se lze setkat se dvěma důležitými pojmy, a to „měření“ a „řízení“. Mezi nimi existuje úzká vazba, jelikož platí obecné pravidlo „co nelze měřit, nelze řídit“. Jednoduše řečeno, podnik může řídit jenom to, co měří. Měření se tak stává stěžejním faktorem pro řízení podnikové výkonnosti.

Knápková a kol. (2011, s. 13) ve své knize uvádí následující definici měření podnikové výkonnosti převzatou od Marry a Schiuma (2003): „*Měření podnikové výkonnosti je přístup k hodnocení výkonnosti ve vztahu k jeho cílům, který zahrnuje metodologii, rámec a konkrétní ukazatele, které pomáhají podnikům ve formulování a hodnocení strategie, motivování a odměňování zaměstnanců a komunikace či reportování*“.

výkonnosti vůči stakeholderům, a který efektivně podporuje řízení podnikové výkonnosti.“ Pro hodnocení výkonnosti je nezbytné, aby měl podnik stanovené strategické cíle, na jejich základě definuje ukazatele výkonnosti, respektive stanoví ukazatele, které považuje za důležité pro úspěch podniku. Proto, aby bylo možné výkonnost měřit, je nutné stanovit cílové hodnoty, kterých chce podnik u stanovených ukazatelů dosáhnout.

Měření výkonnosti podniku lze dle Wagnera (2009, s. 36) chápat jako „*proces, jehož cílem je zajišťování požadované informace o zkoumaném objektu pro uživatele*“. Uživatelé mohou být interní či externí. Do interních řadíme především manažery podniku, do externích například zákazníky, banky či jiné instituce. V praxi může dojít k rozdílnosti představ zájmových skupin (stakeholders) při měření výkonnosti. Wagner (2009) uvádí, že střetávání zájmu stakeholders se odráží při tvorbě strategie a strategických cílů. Podnik se při formování strategie snaží najít kompromis mezi rozporuplnými cíli.

Dle Knápkové a kol. (2011) existují tři základní důvody pro měření výkonnosti podniku:

- zavedení ověřování strategie podniku,
- ovlivnění chování pracovníků,
- komunikace s vnějším okolím a řízení výkonnosti podniku.

Systém a metoda pro měření podnikové výkonnosti

Wagner (2009) vymezuje systém jako řešení procesu měření výkonnosti, založené na systémovém přístupu. Mezi prvky systému se řadí jednotlivé fáze procesu měření výkonnosti, subjekty (podílející se na měření), systémy výkonnostních měřítek a použité metody. Metodu klasifikuje jako postup, který je aplikován pro dosažení cílů měření výkonnosti. Do těchto metod lze zahrnout metody směřované k získání požadovaných informací, jejich zaznamenání, uchování, třídění apod.

Pro měření výkonnosti podniku lze využít tradiční či moderní metody. Tradiční metody jsou zaměřeny na metody finanční analýzy a zaměřují se na výkonnost z hlediska finanční stránky. Knápková a kol. (2011) vidí jako problémovou oblast finanční analýzy nízkou vypovídací schopnost účetních výkazů, ze kterých se čerpají data, jelikož se účetnictví

zaměřuje na historické ceny a nebere v úvahu inflaci. Proto by podniky měly využívat rovněž moderní nástroje.

2.2 Moderní ukazatele výkonnosti podniku

Dle Knápkové a kol. (2011) je cílem moderních ukazatelů propojení všech činností v podniku, včetně lidí podílejících se na podnikových procesech. Autoři dále dodávají, že hlavním kritériem je „dělat vše pro to, aby byla hodnota peněžních prostředků, vložených vlastníky do podnikání, zvýšena“.

V dnešní době existuje velké množství modelů, které lze pro hodnocení výkonnosti využít. Kocmanová a kol. (2013) popisují dvě základní skupiny, na které lze modely rozčlenit:

- **modely zaměřené na vlastní hodnocení** – jedná se o tzv. sebehodnocení uvnitř podniku. Do této skupiny se řadí Model Excellence EFQM, Model START či Model START Plus,
- **modely zaměřené na podporu řízení a zlepšování procesů podniku** – hlavní funkcí je rozvoj nefinančních ukazatelů a jejich propojení se strategií podniku. Do této skupiny spadá metoda Balanced Scorecard či výkonnostní pyramida.

Za hlavní účel použití sebehodnocení se považuje odhalení silných stránek a příležitostí, kterých by mohl podnik využít pro zlepšování. V souvislosti se strategickým plánováním lze sebehodnocení využít jako první krok pro zahájení tohoto procesu (Grasseová a kol. 2012).

Národní cena kvality České republiky

Národní cena kvality vychází z důsledného a objektivního ověřování účinnosti a účelnosti veškerých činností a z jejich hodnocení (z pohledu uspokojování potřeb zákazníků a dosažení trvale udržitelné úspěšnosti). Modely, které jsou využívány v Národní ceně za kvalitu ČR, vychází z Modelu Excellence EFQM a řadí se sem především Model START a START Plus. Model Excellence je používán v Ceně EFQM za excelenci (dříve Evropská cena za kvalitu) a je založen na principu trvalého zlepšování výkonnosti

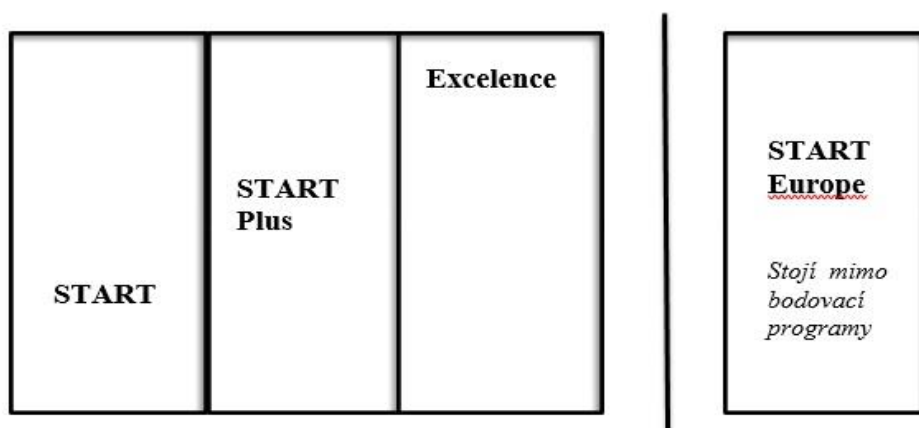
za pomoci pravidelného sebehodnocení a následné realizace projektů pro zlepšování (Česká společnost pro jakost, 2016).

Modely START a Model Excellence EFQM

Podniky, které jsou držiteli certifikátů kvality ISO 9001, si často kladou otázku „co dál“. Mají touhu se neustále zlepšovat, řadit se mezi nejlepší, ale neví, jak začít. Rada kvality České republiky přišla s návrhem nenáročné cesty k excelenci za pomoci dvou nástrojů, a to sebehodnocení a benchmarkingu. Tato cesta přinese podnikům možnost poznat samy sebe, své silné stránky, a naopak příležitosti pro zlepšení, více zapojit své zaměstnance, lépe poznat zákazníky a dodavatele. Rada kvality je garantem programu Národní ceny kvality ČR a je si vědoma náročného vstupu bez předchozí přípravy. Proto doporučuje firmám následující postup:

- nejprve absolvovat sebehodnocení v rámci **Modelu START**,
- druhým krokem je složitější sebehodnocení podle **Modelu START Plus**,
- poslední krokem je vyplnění přihlášky do Národní ceny kvality ČR (program excellence) a ucházet se o titul „excelentní firma/organizace“ (STATUT program START, 2015).

Národní politika kvality ČR (2016) dále uvádí, že v roce 2014 vznikl další program Národní ceny kvality ČR, a to Model START Europe. Tento program je založený na projektech neustálého zlepšování a neřadí se mezi bodovací programy. Uchazeči, kteří úspěšně splní projekty pro zlepšení, následně obdrží ocenění. V této práci bude věnována pozornost především bodovacím programům.



Obr. 1: Programy oceňování seřazené dle náročnosti. (Vlastní zpracování dle Sdružení pro oceňování kvality (SOK), 2010)

Mezi bodovací programy oceňování se řadí Model START, START Plus a Model Excelence. Model START je určen pro podniky, které se sebehodnocením nemají žádné zkušenosti. Model START Plus je vhodný pro podniky mírně pokročilé v sebehodnocení, jelikož je ve srovnání s Modelem START náročnější na provedení. Model Excelence je považován za vrchol v systému sebehodnocení a je určen pro organizace, které jsou pokročilejší. Při hodnocení se vychází z Modelu Excelence v plném rozsahu.

Podniky, které se zapojí do jednoho z programů, získají ocenění a je jim udělen titul v závislosti na náročnosti modelu. Ocenění a získaný titul lze považovat za konkurenční výhodu a určitou prestiž ve srovnání s podniky, které se do programů nezapojí.

Tab. 1: Ocenění a získaný titul. (Vlastní zpracování dle Sdružení pro oceňování kvality (SOK), 2010)

	Model START	Model START Plus	Model Excelence
Ocenění	Národní ocenění v programu START	Národní osvědčení v programu START Plus	Národní osvědčení v programu Excelence Mezinárodní osvědčení v programu Excelence
Získaný titul	Perspektivní organizace	Perspektivní organizace (175-300 bodů) Úspěšná organizace (nad 300 bodů)	Perspektivní organizace (200-299 bodů) Úspěšná organizace (300-399 bodů) Excelentní organizace (nad 400 bodů) Vítězem ceny je organizace s největším počtem bodů

Při aplikaci jednoho z programů plynou podniku určité výhody i nevýhody, přičemž u všech modelů převažují faktory pozitivní. V Tab. 2 je u jednotlivých modelů uveden souhrn těchto kladů a záporů.

Tab. 2: Výhody a nevýhody Modelů START a Modelu EFQM. (Vlastní zpracování dle Brauna a Al-Dabagha, 2011)

	Model START	Model START Plus	Model Excellence
VÝHODY	<p>Jednoduchost</p> <p>Zapojení celého vedení firmy</p> <p>Výsledky během jednoho dne</p> <p>Ukáže na hlavní oblasti pro zlepšení</p>	<p>Sada názorných otázek</p> <p>Přípravení formátu zprávy a sešitu hodnocení</p> <p>Poskytuje podrobnější oblasti pro zlepšení</p> <p>Bodové hodnocení je porovnatelné</p>	<p>Podrobný</p> <p>Detailní systém hodnocení radar</p> <p>Nalezne nejvíce oblastí pro zlepšení</p> <p>Bodové hodnocení je porovnatelné</p>
NEVÝHODY	<p>Menší míra detailu</p> <p>Některé oblasti pro zlepšení mohou uniknout pozornosti</p> <p>Hrubá stupnice hodnocení</p>	<p>Proti Modelu EFQM nemusí poukázat na všechny oblasti pro zlepšení</p>	<p>Proces hodnocení je časově náročnější</p>

Model START je ve srovnání s Modelem Excellence zjednodušenou formou a lze tak předpokládat, že podrobnost bude na nižší úrovni, a proto nebude poukazovat na veškeré oblasti pro zlepšení. Pokud podniky, které nemají žádné zkušenosti se sebehodnocením, lze Model START považovat alespoň jako dobrý začátek systematického zlepšování. Národní cena kvality ČR (2009) umožňuje u Modelu START záměrně výběr pouze ze čtyř odpovědí. Důvodem je rychlejší hodnocení s ohledem na velký odstup mezi jednotlivými úrovněmi.

2.2.1 Model START

Model START je určen pro organizace, které chtějí začít s neustálým zlepšováním, ale taktéž pro ty organizace, které mají certifikát kvality ISO 9001, jak již bylo zmíněno výše. Je založen na sebehodnocení vycházející z dotazníkového šetření. Model vychází z Modelu Excellence EFQM, jehož implementace je velmi obtížná a časově náročná. Model START je metodou jednodušší na pochopení a ušetří firmám jak čas, tak i finanční prostředky (Národní politika kvality ČR, 2016). Základní informace o programu jsou dostupné ve Statutu programu START.

Zainteresované strany na programu

V případě, že se podnik rozhodne pro implementaci Modelu START, měl by být informovaný o subjektech zainteresovaných na modelu, a to především v oblasti jejich kompetencí. STATUT programu START (2015) uvádí následující subjekty a jejich kompetence.

Uchazeč – uchazečem je organizace, která se zapojila do programu Národní ceny kvality ČR. Jejich práva a povinnosti jsou zakotveny ve Statutu (součást smlouvy o spolupráci), který je základním dokumentem.

Hodnotitelé – jedná se o proškolené odborníky. Do jejich kompetencí spadá vyhodnocování Podkladových zpráv uchazečů, plánování, organizování a provádění hodnocení u daného uchazeče, organizace koordinační schůzky (pro výsledné stanovisko hodnocení) a zpracování zpětné vazby pro uchazeče.

Rada kvality České republiky – zastává funkci vyhlašovatele a koordinátora. Vyhláší programy Národní ceny kvality ČR, přijímá STATUTY a s tím související změny. Do působnosti rovněž spadá kontrola průběhu plnění programů a zabezpečení a koordinace předání cen.

Česká společnost pro jakost (dále jen „ČSJ“) – je odborným garantem programu. Informuje o činnostech organizace EFQM a případných změnách v externím hodnocení. Mimo to se zabývá propagací programů Národní ceny kvality ČR a zabezpečuje odborný výcvik hodnotitelů.

Sdružení pro oceňování kvality neboli realizátor programu – do působnosti spadá taktéž propagace programů, předkládání návrhů změn Statutů Radě kvality, komunikace s uchazeči (zabezpečuje veškeré organizační a administrativní činnosti), odpovědnost za průběh hodnocení a správa databáze hodnotitelů ve smyslu veškerých organizačních a administrativních činností spojených s hodnocením.

Řídící rada – její členové jsou jmenováni představenstvem Sdružení pro oceňování kvality (dále jen „SOK“) na tři roky. Kompetence Řídící rady spočívají v provádění odborného dohledu nad působením a výcvikem hodnotitelů, rozhodování o zařazení hodnotitelů do databáze, sledování dodržování termínů v souvislosti s programem, jmenování hodnotitelů (včetně sestavení hodnotitelských týmů a stanovení vedoucího), jmenování členů garanty hodnocení, rozhodování o udělení stupně hodnocení.

STATUT programu START (2015) uvádí rovněž následující zásady Modelu START:

- do programu se mohou zapojit organizace, které jsou v České republice registrovány podle příslušných právních předpisů,
- uchazeči se mohou do programu zapojit kdykoli v průběhu roku,
- průběh a termíny hodnocení se řídí dle harmonogramu sjednaného s uchazečem a SOK,
- pro přihlášení do programu zašle uchazeč vyplněnou přihlášku dle sjednaného harmonogramu,
- uchazeči jsou povinni uhradit registrační poplatek ve výši 10 000 Kč a taktéž poplatek za vyhodnocení ve výši 15 000 Kč (aktuální výši poplatků uvádí SOK na webových stránkách),
- uchazeči jsou členění podle:

Tab. 3: Členění uchazečů Modelu START. (Vlastní zpracování dle STATUTU programu START, 2015)

Sektoru organizace	podnikatelský sektor
	veřejný sektor
Počtu zaměstnanců	do 250 zaměstnanců
	nad 250 zaměstnanců
Rozsahu	celá organizace
	část organizace

- platnost osvědčení „Perspektivní firma/organizace“ je určena na 3 roky,
- sebehodnocení se doporučuje provádět každoročně a po 3 letech zapojení do programu START Plus případně modelu Excellence.

Dotazník

Dle Národní ceny kvality ČR (2009) byl dotazník navrhnout, aby pomohl jakékoli organizaci či podniku zjistit, na jaké pozici se nachází na stupnici podnikatelské „excellence“. Pojem excellence vyjadřuje vynikání při určité činnosti, být mimořádně dobrý, mít extrémní zásluhy (thefreedictionary, 2016). Dotazník je založen na osvědčeném Modelu Excellence EFQM, který vychází z devíti faktorů excellence. Dotazník Modelu START rovněž vychází z těchto devíti faktorů. Faktory jsou členěny na dvě skupiny a to na „předpoklady“ a „výsledky“. Předpoklady se týkají toho, co podnik dělá a jak to dělá. Do této skupiny se řadí prvních pět kritérií. Skupina výsledků se týká naopak toho, čeho podnik dosahuje a spadají sem zbylá čtyři kritéria (EFQM, 2012). Každá z devíti oblastí zahrnuje určitý počet otázek, na které musí člen START týmu odpovědět. Celkem se jedná o 50 rovnocenných a vyvážených otázek. Určité oblasti obsahují otázek více, některé naopak méně, tím je vyjádřena jejich váha. Dotazník je uveden v příloze 1 (Národní cena kvality ČR, 2009).

V následující části bude devět aspektů excellence popsáno dle Národní ceny kvality ČR (2009).

Předpoklady

1. Oblast vedení – zkoumají se zde činnosti a chování všech „lídřů“. Oblast zahrnuje posouzení role řídicích pracovníků (výkonný ředitel a všichni, kteří jsou mu přímo podřízeni) při vytváření vize, poslání, hodnot a cílů organizace. Klade se zde důraz na osobní zapojení a činy řídicích pracovníků, nikoli pouze na písemné či ústní prohlášení. Rovněž se zde posuzuje, jak se v průběhu změn zachovávají cíle a také jakým způsobem se vůdčí osobnosti zapojují do jednání se zákazníkem či dodavatelem.
2. Strategie – cílem této oblasti je zjistit, jak podnik zahrnuje své cíle a hodnoty do celkové strategie. Za excelentní organizaci se považuje ta, která uplatňuje svoji vizi vypracováním strategie zaměřené především na zákazníky a další

zainteresované strany. Strategie by měla brát v úvahu situaci na trhu. V této oblasti se rovněž zkoumá, zda se provádí externí porovnávání výkonnosti při stanovování vlastních cílů a zda je možné určit, kdy a jak se má měnit strategie (ve smyslu reagování na změny podmínek na trhu).

3. Pracovníci – tato část se zaměřuje na rozvíjení a zapojování potenciálu pracovníků při dosahování výsledků a zlepšování podniku. Důležité je vybrat vhodné pracovníky a rozvíjet jejich dovednosti pro dosažení priorit podniku. Cílem je zjistit, jak cíle a záměry pracovníků souvisí s cíli a záměry podniku, a zda jsou procesy v oblasti lidských zdrojů efektivní a jsou akceptovány všemi pracovníky. Rovněž se zde zkoumá, jestli jsou pracovníci zmocnění k jednání (případně v jaké míře) a jejich zapojení do procesu zlepšování (prostřednictvím týmového řešení problémů a identifikace příležitostí).
4. Partnerství a zdroje – oblast zkoumá, jak podnik řídí své klíčové externí zdroje (např. spolupráci s dodavateli, distributory apod.) a interní zdroje (finance, hmotná aktiva, nové technologie a znalosti apod.). Důležitá je efektivnost zdrojů využívaných k dosažení vytyčené strategie.
5. Procesy, produkty a služby – hodnotí se, jak jsou chápány požadavky zákazníků a jejich přenos na výrobky a služby. Oblast se zaměřuje taktéž např. na inovace, vztahy se zákazníky a dodavateli a řídicí a podpůrné funkce (účetnictví, řízení lidských zdrojů apod.).

Výsledky

6. Zákazníci (výsledky) – předmětem zkoumání je způsob, jakým podnik identifikuje, třídí a porovnává externí zákazníky a dosahované výsledky. Jsou zde hodnocena měřítka, které organizace využívá v souvislosti se zákazníky (určující úroveň spokojenosti a loajalitu zákazníka). Jedná se např. o počet stížností, reklamací, pozdní dodávky, vadné dodávky apod. Tato měřítka jsou považována za provozní. Skutečné vnímání může být zjištěno pouze dotazováním zákazníků. Rovněž se zde hodnotí, zda podnik sleduje pouze svoje vlastní výsledky nebo je srovnává v externími organizacemi.
7. Pracovníci (výsledky) – oblast je zaměřena na spokojenost zaměstnanců. Otázky jsou cíleny na vnímání pracovníků a také na interní měřítka výkonnosti. Taktéž

jsou zde interní měřítka považována za provozní. Skutečné vnímání je možné zjistit pouze dotázaním zaměstnanců. Rovněž se zde hodnotí, zda podnik výsledky porovnává s externími podniky. Tato oblast vychází ze skutečnosti, že podnik bude úspěšný pouze tehdy, udrží-li si vysoce kvalifikované, motivované a zainteresované zaměstnance.

8. Společnost (výsledky) – zkoumají se činnosti podniku, které mají vliv na okolí a na společnost jako celek. Vztahuje se na úroveň činností z hlediska neobnovitelných zdrojů, energie, materiálů a jaký má organizace přístup k životnímu prostředí. Rovněž se hodnotí vztah ke společnosti (dobročinné dary, podpora zdravotnictví, školství, vzdělávacích činností, sportu apod.), znalost názorů okolí, a zda je prováděno porovnávání s jinými podniky.
9. Klíčové výsledky – cílem oblasti je přezkoumat dosažené provozní výsledky podniku, a to jak finanční, tak nefinanční. Nejprve jsou hodnoceny klíčové provozní výstupy ukazatelů výkonnosti (např. zisk, produktivita, návratnost kapitálu, podíl na trhu apod.), následně jsou hodnocena měřítka klíčových interních procesů (např. výnosy, kvalita dodavatelů apod.). Nakonec jsou hodnoceny podpůrné a řídicí procesy, které přispívají k efektivnosti podniku (např. informační technologie, finance, administrativa apod.). Obdobně se hodnotí i využití porovnávání s jinými podniky.

Hodnocení dotazníku

Při hodnocení lze využít čtyř odpovědí popsaných Národní cenou kvality ČR (2009, s. 11) v publikaci Modelu START, viz Tab. 4. Procenta uvedená u jednotlivých odpovědí znamenají úroveň plnění dané otázky.

Jak již bylo uvedeno, dotazník vychází z náročného sebehodnocení dle Modelu Excellence EFQM. Cílem je vytvořit srozumitelný systém bodového hodnocení, tudíž lze očekávat, že bodové hodnocení nebude zpočátku tak vysoké, jak by si vrcholové vedení představovalo.

Tab. 4: Hodnocení dotazníku. (Vlastní zpracování dle Národní ceny kvality ČR, 2009, s. 11)

D = dosud nezahájeno	<i>„Téměř nic se neděje; snad nějaké dobré myšlenky, které však nepřekročily dále než za zbožné přání (0 %).“</i>
C = určitý pokrok	<i>„Určitý důkaz o tom, že něco pozitivního se skutečně děje. Náhodná a příležitostná přezkoumání, která mají za následek zlepšení a zdokonalení. Izolovaná místa úspěšné realizace nebo úspěšných výsledků (33 %).“</i>
B = podstatný pokrok	<i>„Jednoznačný důkaz o tom, že je tato oblast dobře řešena. Pravidelná a rutinní přezkoumání a zlepšování. Určité znepokojení nad tím, že tato oblast není řešena v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech (67 %).“</i>
A = zcela dosaženo	<i>„Vynikající přístup nebo výsledek, který je řešen v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech. Vzorové řešení nebo dosažený úspěch; je obtížné předpokládat další podstatné zlepšování (100 %).“</i>

Národní cena kvality ČR (2009) v manuálu pro aplikaci Modelu START uvádí následující výhody vyplnění dotazníku:

- identifikace aktuální pozice a nasměrování do budoucnosti,
- možnost porovnání výsledků s jinými organizacemi,
- pravidelné sledování pokroku,
- posouzení, zda mají všichni členové týmu stejný názor na úspěch podniku a jeho slabé stránky apod.

Rovněž jsou v manuálu Modelu START uvedeny zásady, které podporují využití dotazníku. Uvádím pouze některé z nich. Úspěšné podniky by se měly soustředit na porozumění potřeb zákazníků a na jejich uspokojení. Přístupy a metody by měly být pravidelně podrobeny přezkoumání a zlepšovacím procesům. Podniky by měly při řízení vycházet z faktů nikoli názorů. Samozřejmostí je správná komunikace uvnitř podniku a mělo by být hodnoceno a odměňováno úsilí o zlepšení. Podniky by si měly cenit partnerství, ať už v oblasti dodavatelů či zákazníků, a měly by se snažit toto partnerství rozvíjet.

Možným problémem při vyplňování dotazníku může být pochopení správného významu jednotlivých otázek. Dotazník je zpracován tak, že u každé oblasti je uveden popis, na co se konkrétně zaměřuje, tzn., co je hodnoceno. To může členům START týmu napomoci správnému pochopení otázek. Snahou každé organizace je, aby prezentovala svůj podnik co nejlépe. Z toho důvodu může nastat problém s objektivitou při vyplňování. Proto Národní cena kvality ČR (2009) doporučuje, aby se respondenti snažili být co nejobjektivnější, aby měl dotazník určitou vypovídací schopnost o aktuálním stavu. Rovněž ve své publikaci uvádí postup vyhodnocení dotazníku, viz níže.

Vyhodnocení dotazníku

Každá z devíti oblastí dotazníku je hodnocena samostatně. V první řadě je nezbytné sečíst, kolikrát analyzovaný subjekt zaškrtnl odpovědi D, C, B, A. Počet zaškrtnutí je považováno za faktor a. Faktorem b je procento uvedené u jednotlivých odpovědí v Tab. 4 (D = 0, C = 33, B = 67, A = 100). Následně jsou faktory násobeny, čímž je vypočítána výsledná hodnota u jednotlivých odpovědí zvlášť. Tyto hodnoty jsou sečteny a vyděleny součtem faktoru a, tím je získáno % úspěchu. Pro lepší pochopení zde uvádím příklad.

Podnikem Alfa byla odpověď D zaškrtnuta třikrát, C ani jednou, B dvakrát a A pouze jednou. Tato skutečnost se promítne do hodnocení následovně.

Tab. 5: Příklad pro vyhodnocení dotazníku. (Vlastní zpracování dle Národní ceny kvality ČR, 2009)

	D	C	B	A	Součet
Počet zaškrtnutí (a)	3	0	2	1	6
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0 +	0 +	134 +	100	= 234
% úspěchu = 234: 6 = 39					

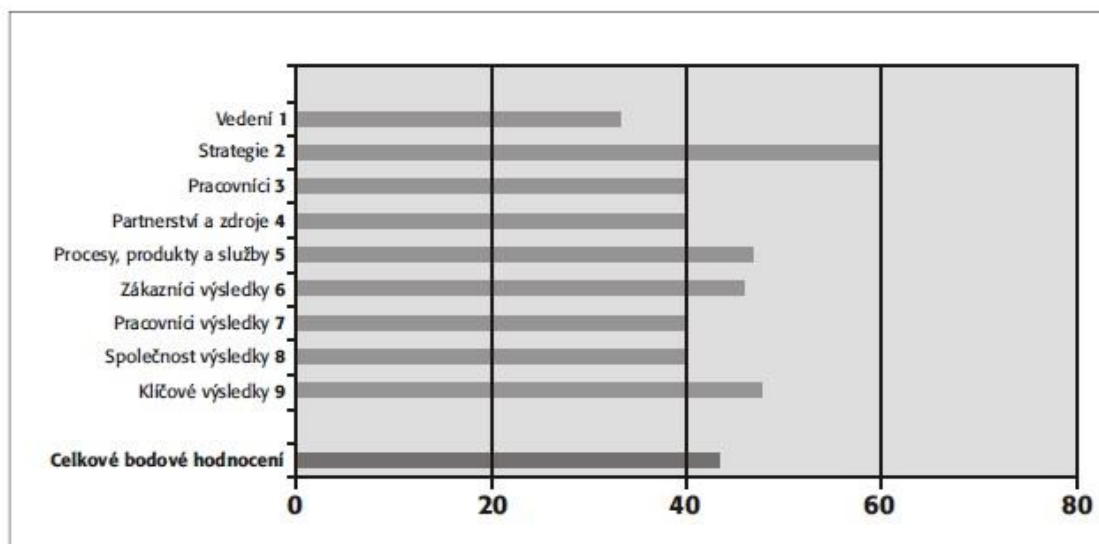
Postup při implementaci Modelu START

Národní cena kvality ČR (2009) doporučuje ve své publikaci Model START následující postup při aplikaci tohoto modelu.

Nejprve by mělo vedení rozhodnout, jaká část organizace bude hodnocena (ve smyslu organizační jednotky) včetně jmenování týmu řešitelů a odpovědné osoby (manažera projektu). Nejlépe, aby byli členové týmu z různých organizačních jednotek a úrovní řízení. Součástí tohoto kroku je rovněž zaslání přihlášky do programu, a to SOK nebo ČSJ (přihláška je dostupná na webových stránkách těchto organizací).

Je obecně známo, že lidé nemají rádi změny. Stejně tak to platí i v zaměstnání, kdy zaměstnavatel přijde s něčím novým. Pro snazší zavedení Modelu START je proto nezbytné informovat zaměstnance o novém projektu, což je dalším krokem. Tento krok zahrnuje rovněž proškolení manažera projektu a týmu řešitelů. Školení není nutné u podniků, které jsou držiteli certifikátu ISO 9001.

Dalším krokem je již samotné zahájení sebehodnocení, postup by měl být stanoven na prvním zasedání START týmu. Je nutné, aby každý člen týmu vyplnil dotazník samostatně. Hodnotitel zaškrtně políčko (D, C, B, A) na základě stavu odpovídající dané otázce. V případě, že se otázka skládá i z podotázek, odpověď A nebo B lze zaškrtnout pouze v případě, že tato odpověď odpovídá i podotázkám. V opačném případě by měl hodnotitel hodnocení snížit. Tato fáze rovněž zahrnuje vyhodnocení dotazníku, stanovení silných stránek a příležitostí pro zlepšení a na konec sestavení profilu organizace týmem řešitelů.



Obr. 2: Profil organizace. (Převzato z Národní ceny kvality ČR, 2009, s. 18)

Posledním krokem v rámci podniku je seznámení vedení organizace s výsledky sebehodnocení a provedení případných opatření pro zlepšení problémových oblastí.

Další kroky jsou zaměřeny na spolupráci s SOK, jedná se o následující:

- Zaslání vyplněného dotazníku SOK nebo lze dohodnout návštěvu hodnotitele pro posouzení dotazníku a navržených opatření. Hodnotitel svoje stanovisko předá SOK.
- SOK, na základě stanoviska hodnotitele, rozhodne o udělení „Ocenění za zapojení do organizace“ s certifikátem „Perspektivní firma“ s platností tří let. Rovněž dohodne s úspěšným žadatelem termín a místo předání.
- Jména majitelů všech druhů ocenění v programech Národní ceny kvality ČR SOK či ČSJ zveřejňuje na svých webových stránkách. Rovněž jsou tato jména zveřejňována z důvodu propagace Radou kvality ČR na webových stránkách Národní politiky kvality apod.
- Rada kvality ČR závěrem uvádí následující doporučení. Výsledky dotazníku využít pro další zlepšování podniku a pro sestavení zlepšovacího plánu. Rovněž doporučuje sebehodnocení provádět každoročně po dobu tří let a poté zapojení do programu START Plus a později Modelu Excelence EFQM, jak již bylo uvedeno.

2.2.2 Model START Plus

V této části bude stručně popsán Model START Plus, aby bylo objasněno, v čem spočívá jeho složitější implementace ve srovnání s Modelem START.

Model START Plus má shodnou strukturu s Modelem Excellence. Základnou je rovněž devět kritérií, které se člení na „předpoklady“ a „výsledky“. Prvních pět kritérií spadá do skupiny „předpoklady“, další čtyři kritéria do skupiny „výsledky“. Model START Plus je dle Národní politiky kvality ČR (2016) ve srovnání s Modelem START náročnější z důvodu sepsání Podkladové zprávy. To znamená, že odpovědi v dotazníku jsou posuzovány z více pohledů. Národní cena kvality ČR (2009) ve své publikaci Model START Plus uvádí, že u části „předpoklady“ je nutné posuzovat přístup, aplikaci, měření a zlepšování. V části „výsledků“ je nutné sledovat trendy a cíle.

Následující tabulka uvádí příklad formy zápisu u vybrané otázky z části „předpokladů“, jak jej uvádí Národní cena kvality ČR (2009). Z tabulky je patrné, že u jednotlivých otázek je nutno slovně popsat plnění požadavku, tak aby na otázku bylo zodpovězeno ze všech pohledů (přístup, aplikace, měření a zlepšování). V případě kladné odpovědi na otázku by měl podnik rovněž uvést odkaz na objektivní důkazy, aby jej mohl hodnotitel posoudit (např. odkaz na firemní dokumentaci, informační systém či jinou formou doložit plnění daného požadavku).

Tab. 6: Příklad formy zápisu u vybrané otázky z části „předpoklady“. (Vlastní zpracování dle Národní ceny kvality ČR, 2009)

Číslo	Požadavky modelu	Stručný popis plnění požadavku v modelu	Odkaz na objektivní důkazy	Body
1a_1	Je členy vedení definováno poslání společnosti, vize, firemní hodnoty a zásady etiky podnikání?			

Národní cena kvality ČR (2009) udává následující formu zápisu v části „výsledků“ při tvorbě podkladové zprávy. Každá organizace může využívat jiná měřítko, proto nelze

stanovit přesný výčet. Do tabulky podnik uvede konkrétní měřítko, které v dané oblasti využívá. V případě, že dané měřítko vykazuje pozitivní trend do kolonky „trendy“ se udělá značka, např. X. Pokud má podnik u měřítek stanoveny cílové hodnoty, rovněž udělá v kolonce „cíle“ značku. V kolonce srovnání udělá značku pouze v případě, pokud lze dané měřítko externě porovnat (např. formou benchmarkingu).

Tab. 7: Příklad formy zápisu u vybrané otázky z části „výsledky“. (Vlastní zpracování dle Národní ceny kvality ČR, 2009)

Měřítko vnímání			
6.1. Měřítko vnímání	Trendy	Cíle	Srovnání

Jako hlavní rozdíl mezi Modelem START a START Plus lze považovat zpracování Podkladové zprávy, kterou podniky při hodnocení prostřednictvím Modelu START provádět nemusí. Model START Plus se hodí pro podniky, které jsou v sebehodnocení mírně pokročilé, nikoli pro úplné začátečníky.

3 ANALYTICKÁ ČÁST

V této kapitole bude nejprve představen analyzovaný subjekt. Následně bude provedeno vyhodnocení dotazníku Modelu START, včetně shrnutí dosažených výsledků. Na základě těchto výsledků budou na jedné straně determinovány silné stránky daného podniku, a na druhé straně nedostatky, které jsou chápány jako příležitosti pro zlepšení.

3.1 Popis podnikatelského subjektu

Analyzovaným subjektem je Zemědělské družstvo Nové Město na Moravě. Úvodem budou představeny základní údaje o podniku, informace o počtu členů a jejich kategorie, významných událostech z historie podniku a v neposlední řadě bude popsána organizační struktura.

3.1.1 Základní údaje o podniku

Tab. 8: Základní údaje o společnosti (Vlastní zpracování dle justice, 2015)

Obchodní firma	Zemědělské družstvo Nové Město na Moravě
Právní forma	Družstvo
Sídlo	Nové Město na Moravě, okres Žďár nad Sázavou
Identifikační číslo	001 44 924
Datum zápisu	28. srpna 1957

Rozhodujícím faktorem při výběru podniku byl především zájem ze strany vedení o moderní metody hodnocení výkonnosti a rovněž vstřícnost při poskytování potřebných informací.

Primárním zaměřením družstva je rostlinná a živočišná výroba. Zemědělské družstvo obhospodařuje pozemky o celkové výměře 4 003,86 ha, z toho orná půda tvoří 2 514,86 ha, louky 1 489 ha. Za dobu trvání družstva došlo k rozšíření živnosti o výrobu elektrické energie (Zemědělské družstvo Nové Město na Moravě, 2015).

Rostlinná výroba

Rostlinná výroba plní tři základní funkce. Přímou k prodeji jsou nejčastěji nabízeny obiloviny, brambory, řepka a hrách. Rostlinnou produkcí dále družstvo zabezpečuje krmivo pro živočišnou výrobu a zbývající část produkce slouží k výrobě elektrické energie prostřednictvím bioplynové stanice (Zemědělské družstvo Nové Město na Moravě, 2015).

Živočišná výroba

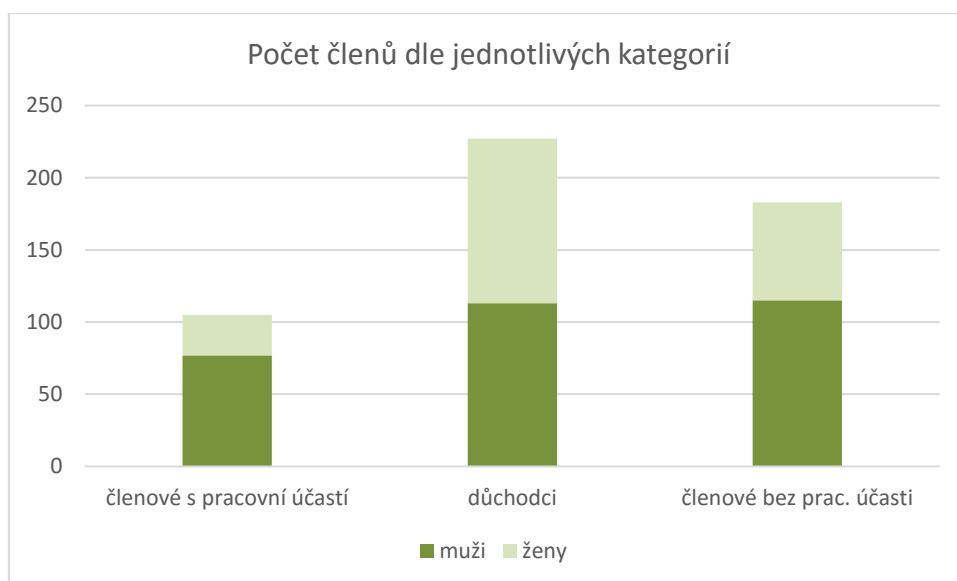
V oblasti živočišné výroby se družstvo zaměřuje na chov skotu a prasat. K prodeji nabízí mléko, vepřové a hovězí maso. Na konci roku 2015 mělo družstvo celkem 942 ks dojných krav, přičemž se narodilo 968 ks telat. Družstvo je schopno zabezpečit dojnice z vlastního chovu a není třeba investovat peněžní prostředky na nákup mladších dojnic (Zemědělské družstvo Nové Město na Moravě, 2015).

Doplňková činnost

Družstvo má rovněž doplňkovou činnost, kterou je provozování kuchyně. Nabízí k prodeji obědy členům družstva, fyzickým a právnickým osobám. V roce 2015 bylo uvařeno celkem 75 151 ks obědů, což je cca 200 denně. V rámci doplňkové činnosti družstvo rovněž provozuje sklady náhradních dílů a nabízí tak členům, ale i ostatním osobám možnost odkupu náhradních dílů na mechanizační prostředky (Zemědělské družstvo Nové Město na Moravě, 2015).

3.1.2 Počet členů

Na konci roku 2015 mělo družstvo celkem 515 členů, z toho 33 nedořešených členských vkladů. Jako nedořešené členské vklady jsou chápány ty, u kterých neproběhlo dědictví nebo nedošlo k vyjádření ze strany dědiců. Celkový počet členů je tvořen kategoriemi viz Graf č. 1. Jednotlivé kategorie jsou členěny na muže a ženy (Zemědělské družstvo Nové Město na Moravě, 2015).



Graf 1: Počet členů dle jednotlivých kategorií. (Vlastní zpracování dle Zemědělského družstva Nové Město na Moravě, 2015)

Družstvo má celkem 154 pracovníků, přičemž 105 z nich představují členové s pracovní účastí a zbytek tvoří zaměstnanci podniku. Velkou část představují lidé v předdůchodovém či důchodovém věku (Zajíček, 2016).

3.1.3 Historie

Zemědělské družstvo Nové Město na Moravě vzniklo z původních družstev zakládaných od v letech 1953-1958 v Jamách, Hlinném, Veselíčku, Jiříkovicích, Radňovicích, Slavkovicích, Petrovicích, Nové Vsi, Křídlech, Olešné, Pohledci, Zubří a Maršovicích v roce 1957. Uvedená družstva se slučovala postupně od roku 1973. Na schůzi v roce 1977 byla schválena změna družstva na Jednotné zemědělské družstvo Československé lidové armády VZHLET se sídlem ve Slavkovicích (Zajíček, 2017).

V období od roku 1980-1985 došlo k výstavbě administrativní budovy v Novém městě na Moravě, kam se po kolaudaci objektu družstvo přestěhovalo. Nový objekt obsahoval kromě kanceláří rovněž stravovací zařízení, saunu, lékařské středisko a rehabilitaci. Změna sídla byla zapsána v obchodním rejstříku v roce 1985 (Zajíček, 2017).

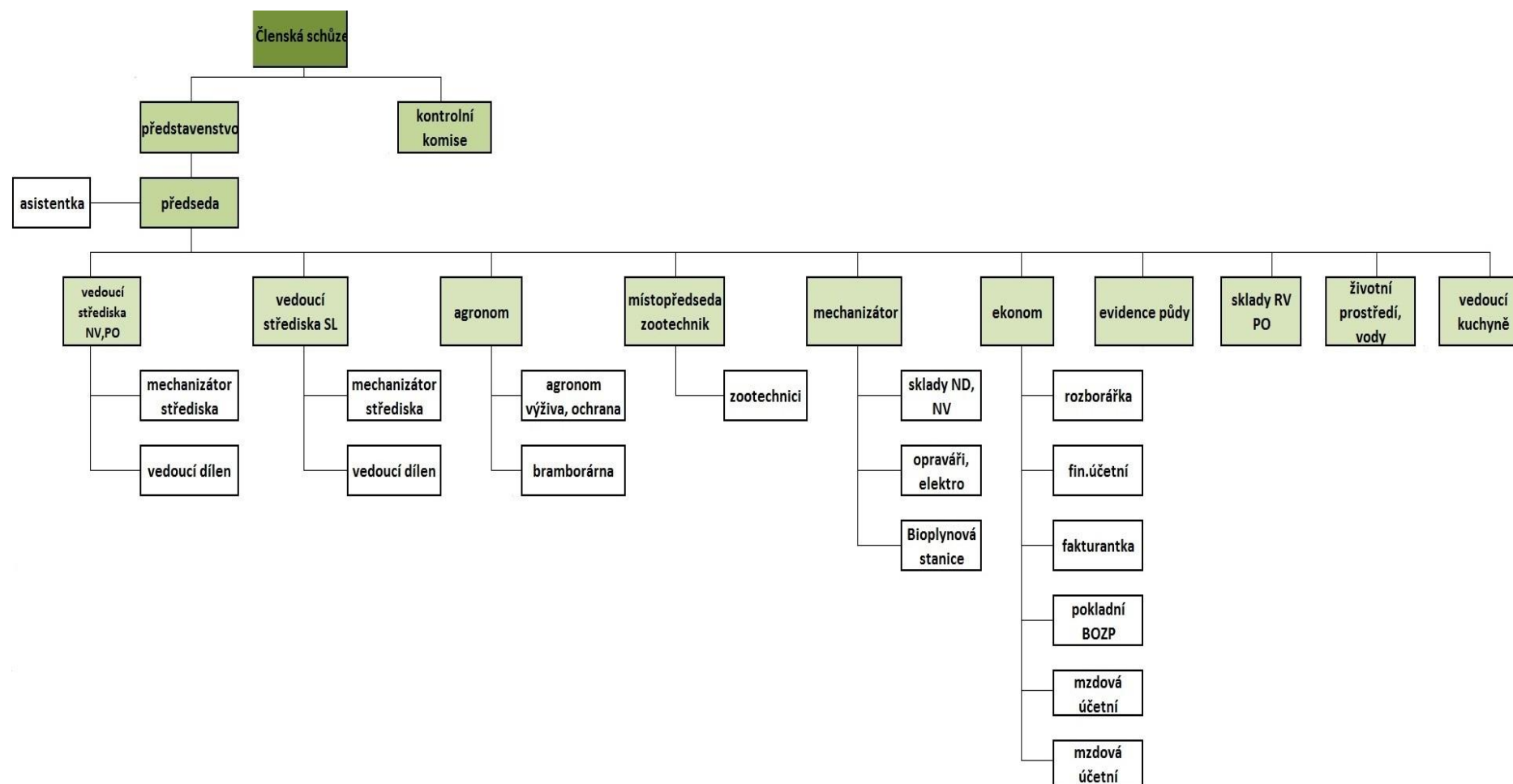
Po revoluci v roce 1989 došlo k postupnému uzavření lékařského střediska a rehabilitace. Po dalších letech rovněž k uzavření sauny. V roce 1991 byla v obchodním rejstříku zapsána změna družstva na Zemědělské družstvo Nové Město na Moravě. V roce 1992

probíhaly transformační schůze. Po transformaci zůstala právní forma družstva zachována a aktuální počet členů představenstva byl 17. V průběhu dalších let došlo k redukci členů představenstva na aktuálních devět členů (Zajíček, 2017).

3.1.4 Organizační struktura

Členové družstva řídí a spravují všechny záležitosti prostřednictvím orgánů, mezi které patří členská schůze, představenstvo a kontrolní komise. Členská schůze je nejvyšším orgánem tvořeným všemi členy družstva. Jejím úkolem je volit ostatní orgány a rozhodovat o důležitých otázkách. Představenstvu přísluší obchodní vedení družstva, zajišťování účetnictví, předkládání členské schůzi na schválení účetní závěrku a předkládání návrhu na rozdělení zisku či ztráty kontrolní komisi. Představenstvo má v současnosti 9 členů. Předseda družstva je členem představenstva a zastává funkci vedoucího podniku. Jeho funkce zahrnuje především řízení běžného provozu, rozhodování o otázkách pracovních, personálních a mzdových a rovněž manažerské řízení. Kontrolní komise kontroluje veškerou činnost družstva.

Pod předsedou družstva se nachází nižší organizační úroveň, která je tvořena deseti středisky. Každé středisko má jednoho vedoucího pracovníka. Pod vedoucí střediska NV (Nová Ves), PO (Pohledec) a vedoucí střediska SL (Slavkovice) spadají dva vedoucí pracovníci dílen. Celkem je v družstvu 13 vedoucích pracovníků včetně předsedy družstva. Podrobnější informace o organizační struktuře viz Obr. 3.



Obr. 3: Organizační struktura. (Vlastní zpracování dle Zemědělské družstvo Nové Město na Moravě, 2015)

3.2 Vyhodnocení dotazníku k Modelu START

V souladu s teoretickou částí je provedeno vyhodnocení dotazníku Modelu START. Celkem je v analyzovaném subjektu 13 vedoucích pracovníků. Dotazník byl vyplněn 12 vedoucími pracovníky družstva (jeden dotazník nebyl vrácen). Jedná se o předsedu družstva – jakožto vedoucího podniku, dále devět vedoucích pracovníků středisek a dva vedoucí pracovníky dílen viz. Obr. 3.

Jednotlivé oblasti dotazníku jsou vyhodnocovány samostatně. Pro účely této závěrečné práce je v každé oblasti prostřednictvím stručného komentáře nastíněn aktuální stav podniku, aby bylo možné v další fázi identifikovat silné stránky, a naopak oblasti pro zlepšení. Podrobnější informace byly získány na základě otevřeného rozhovoru s vedením podniku. Pro snazší pochopení uvedených komentářů je každá oblast dotazníku rovněž doplněna o přesný výčet otázek.

PŘEDPOKLADY

1. Vedení

Oblast Vedení zkoumá činnosti a chování všech vedoucích pracovníků. Úspěšnost podniku ověřují následující otázky, zaměřené především na osobní zapojení a činy, nikoli pouze na ústní či písemné prohlášení vůdčích pracovníků.

Tab. 9: Otázky z oblasti Vedení. (Národní cena kvality ČR, 2009, s. 20)

1	<i>„Je členy vrcholového vedení definováno poslání organizace, vize, firemní hodnoty a zásady etiky podnikání a působí jako vzor etiky jednání?“</i>
2	<i>Podporují členové vrcholového vedení systematickým způsobem zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit a aktivně se v činnostech zlepšování osobně angažují?“</i>
3	<i>Reprezentují členové vrcholového vedení svým jednáním přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení kvality svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?“</i>
4	<i>Motivují členové vrcholového vedení osobně ostatní pracovníky k účasti na rozvoji podnikatelské výkonnosti organizace? Projevují vedoucí pracovníci včasné a vhodné uznání jak týmového úsilí, tak úsilí jednotlivců na všech úrovních? Naslouchají názorům ostatních pracovníků a reagují na získané podněty?“</i>
5	<i>Zapojují se členové vrcholového vedení osobně do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky a partnery? Zapojují se i do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity a profesních sdružení?“</i>

Tab. 10: Bodové hodnocení oblasti Vedení. (Vlastní zpracování)

	D	C	B	A	Součet
Počet zaškrtnutí (a)	1	23	22	14	60
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0 +	759 +	1474 +	1400	= 3633
% úspěchu = 3633: 60 = 60,55					

Družstvo dosahuje v oblasti Vedení 60,55 %. Poslání a vize jsou členy vrcholového vedení definovány, ovšem firemní hodnoty a zásady etiky nikoli. Posláním družstva je zabezpečení zemědělských produktů. Vizí podniku je zachovat stávající pozici na trhu prostřednictvím udržení počtu 950-1000 ks dojných krav z vlastního chovu nezbytných pro uspokojení požadavků zákazníků a rovněž vlastní činností zabezpečit dostatek obilovin jak pro dobytek, tak pro bioplynovou stanici (nakupování obilovin od dodavatelů by bylo pro podnik nepříznivé a v této oblasti je kladen důraz na soběstačnost). Firemní hodnoty a zásady etiky podnikání nejsou definovány, jelikož to podnik nepovažuje za důležité. Členové vrcholového vedení podporují zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování. Zpětná vazba od pracovníků pro hodnocení kvality manažerských

schopností a způsobu vedení podniku, není využívána. Vedoucí pracovníci motivují ostatní pracovníky pouze finančními odměnami. Uznání jednotlivců i týmu na všech úrovních je projevováno, a to prostřednictvím již zmiňovaných finančních odměn nebo přidělením určitých rozhodovacích pravomocí. Vedení rovněž naslouchá názorům ostatních pracovníků, ale reaguje pouze na podněty, které považuje za důležité. Osobně se zapojuje do rozvoje vztahů se zákazníky, se kterými jsou uzavřeny dlouhodobé smlouvy. Jedná se především o zákazníky odebírající mléko, maso a brambory.

2. Strategie

Následující otázky ověřují, jak jsou cíle a hodnoty podniku zahrnovány do celkové strategie, která by měla být zaměřena především na zákazníky a jiné zainteresované strany.

Tab. 11: Otázky z oblasti Strategie. (Národní cena kvality ČR, 2009, s. 21)

1	<i>„Je strategie vaší organizace založena na informacích z měření výkonnosti interních procesů, na informacích ze zjišťování potřeb a očekávání zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, údajů o vývoji na trhu a údajů z benchmarkingu?</i>
2	<i>Jsou strategie založeny na analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových kompetencí a výsledků, které vedou k pochopení budoucího vývoje a řízení strategických rizik?</i>
3	<i>Jsou vaše strategické cíle a hodnoty zcela podpořeny vaší politikou, plány, cíli a poskytnutím zdrojů a zajišťujete, aby cíle a plány na nejvyšší úrovni organizace byly proveditelné, přijatelné a rozpracovatelné do reálných cílů a plánů na nižších úrovních organizačních jednotek a útvarů?</i>
4	<i>Existuje provázání plánů, cílů a úkolů organizace na plány, cíle a úkoly většiny pracovníků, které se týkají jejich činnosti, a jsou seznámeni s plány k dosažení těchto cílů v jejich vlastní oblasti činnosti, stejně jako sledování jejich plnění?</i>
5	<i>Existuje objektivní důkaz o tom, že strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány v souladu s potřebami zákazníků a dalších zainteresovaných stran? Existuje hodnocení rizik a identifikování způsobů, jak tato rizika řešit? “.</i>

Tab. 12: Bodové hodnocení oblasti Strategie. (Vlastní zpracování)

	D	C	B	A	Součet
Počet zaškrtnutí (a)	3	33	16	8	60
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0 +	1089 +	1072 +	800	= 2961
% úspěchu = 2961: 60 = 49,4					

Družstvo dosahuje v oblasti Strategie 49,4 % úspěchu. Strategie družstva vychází především z informací týkajících se požadavků a očekávání zákazníků tak, aby podnik stávající zákazníky udržel a tím přispěl k naplnění vize podniku. Např. v oblasti pěstování brambor jsou požadavky zákazníka velmi striktní. Konkrétně společnost Intersnack, a.s. vyrábějící chipsy Bohemia klade důraz na kvalitu a velikost brambor. Družstvo je tedy nuceno vypěstovat speciální odrůdu tak, aby byly naplněny požadavky zákazníka. Rovněž při formulování strategie podnik bere v úvahu proměnlivost klimatických podmínek, které mohou nepříznivě ovlivnit činnost podniku. Plány a cíle družstva vychází ze strategických cílů a jsou poskytnuty zdroje nezbytné pro jejich splnění. Cíle a plány na nejvyšší úrovni jsou proveditelné do reálných cílů na nižších úrovních. Pracovníci na nižších úrovních nejsou se strategií obeznámeni, jsou jim přidělovány pouze úkoly ze strany vedení. Objektivní důkaz o rozvíjení, přezkoumávání strategie neexistuje. Rovněž podnik nehodnotí žádným způsobem rizika a nesnaží se je eliminovat, z důvodu absence pracovníků se znalostmi dané problematiky.

3. Pracovníci

Prostřednictvím následujících otázek je zjišťováno, jak podnik rozvíjí a zapojuje potenciál pracovníků při dosahování výsledků a zlepšování podniku.

Tab. 13: Otázky z oblasti Pracovníci. (Národní cena kvality ČR, 2009, s. 22)

1	<i>„Má organizace jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou tyto materiály pravidelně aktualizovány v souladu s vývojem podnikatelské strategie a cílů společnosti?</i>
2	<i>Má organizace zajištěno, že pracovníci, kteří jsou přijímáni, odpovídají potřebám organizace a ctí její hodnoty, a že existuje proces hodnocení pracovníků, který se týká sladování individuálních cílů, rozvoje a výcviku jednotlivce s potřebami organizace? Je tento proces pracovníky hodnocen jako objektivní?</i>
3	<i>Má organizace zajištěno, že dovednosti a kompetence pracovníků požadované k plnění vize, poslání a strategických cílů jsou naplňovány výcvikem a plány rozvoje jednotlivců i týmů? Mají pracovníci nezbytné nástroje, kompetence, informace a zmocnění, aby mohli maximalizovat svůj přínos k plnění úkolů?</i>
4	<i>Má vaše organizace proces, kterým zapojuje všechny pracovníky do činností zlepšování? Jsou zaměstnanci ve větší míře zmocňováni a jsou podporováni k angažovanosti a přijímání opatření, aniž by tím způsobili riziko pro organizaci?</i>
5	<i>Existuje efektivní obousměrná komunikace se zaměstnanci a je úsilí zaměstnanců při činnostech zlepšování a při přispívání k úspěchu organizace uznáváno a odměňováno, ve srovnání s ostatními faktory (např. zprostředkovatelská provize, délka služby, kvalifikace)? Je systém odměňování v souladu se strategií a politikou? “.</i>

Tab. 14: Bodové hodnocení oblasti Pracovníci. (Vlastní zpracování)

	D	C	B	A	Součet
Počet zaškrtnutí (a)	0	24	23	13	60
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0 +	792 +	1541 +	1300	= 3633
% úspěchu = 3633: 60 = 60,6					

V této oblasti podnik dosahuje úspěšnosti 60,6 %. Družstvo nemá jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů. Pracovníci, kteří jsou přijímáni, odpovídají potřebám podniku pouze částečně, neboť některé pozice (např. ošetřovatel/ošetřovatelka krav) nelze lehce obsadit, jelikož jsou vnímány jako málo perspektivní. Tato skutečnost vede k tomu, že podnik přijímá rovněž nekvalifikované pracovníky. Jak již bylo uvedeno, velká část současných pracovníků je tvořena lidmi v předdůchodovém a důchodovém věku, a proto se podnik aktuálně potýká s nedostatkem mladých pracovních sil. Ústav zemědělské ekonomiky a informací v tzv. Zelené zprávě

(2015) uvádí, že: „věková skladba zemědělské populace představuje problém nejen v České republice, ale i ve většině evropských zemí.“ Zpráva dále zmiňuje, že stárnutí zemědělské populace může do budoucna způsobit problém v agrárním sektoru a z tohoto důvodu je třeba této problematice věnovat velkou pozornost. Pozitivem je, že schopnosti zaměstnanců jsou rozvíjeny, a to především absolvováním různých školení. Zaměstnanci nejsou ve větší míře zmocňováni, ale mají potřebné kompetence pro splnění stanovených úkolů. Kladným faktorem je rovněž skutečnost, že existuje obousměrná komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými.

4. Partnerství a zdroje

Cílem této oblasti je zjistit, jak podnik řídí své klíčové externí a interní zdroje. Úspěšnost ověřuje pět následujících otázek.

Tab. 15: Otázky z oblasti Partnerství a zdroje. (Národní cena kvality ČR, 2009, s. 23)

1	<i>„Jsou partnerské vztahy s dodavateli řízeny a rozvíjeny prostřednictvím proaktivního a strukturovaného přístupu? Dosahují se prostřednictvím těchto partnerství vzájemné udržitelné profity a přidané hodnoty pro zákazníka?“</i>
2	<i>Zajišťuje vaše organizace, aby všechny příslušné informace, včetně údajů o výkonnosti procesů, o výkonnosti dodavatelů, o zákaznících včetně jejich spokojenosti, údajů z benchmarkingu, byly spolehlivé, aktuální, rychle dostupné a snadno využitelné příslušnými pracovníky (včetně dodavatelů/distributorů/zákazníků, přichází-li to v úvahu)?</i>
3	<i>Využívá vaše organizace své finanční zdroje systematickým způsobem a v souladu s celkovou strategií? Využívá kontrolní postupy a řízení finančních rizik? Je návratnost investic systematicky plánována a hodnocena?</i>
4	<i>Jsou hmotná aktiva, např. budovy, zařízení, materiál a zásoby, řízena a neustále zlepšována ve prospěch organizace a rozšiřování jejich strategických cílů a záměrů a pro optimalizování materiálových zásob a pro využívání zdrojů způsobem šetrným k životnímu prostředí?</i>
5	<i>Existuje rutinní způsob zajišťování rozvoje a uplatňování alternativních a nových technologií a optimální využití duševního vlastnictví a znalostí, aby se získaly výhody služeb z hlediska jejich dopadu na podnikání a společnost? Existuje vytváření inovačního a tvůrčího prostředí s využitím relevantních zdrojů informací a poznatku?“</i>

Tab. 16: Bodové hodnocení oblasti Partnerství a zdroje. (Vlastní zpracování)

	D	C	B	A	Součet
Počet zaškrtnutí (a)	2	18	26	14	60
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0 +	594 +	1742 +	1400	= 3736
% úspěchu = 3736: 60 = 62,3					

Podnik dosahuje v oblasti Partnerství a zdroje úspěšnosti 62,3 %. Partnerské vztahy s klíčovými dodavateli jsou řízeny a plánovány s ohledem na klimatické podmínky, přičemž některé dodávky jsou předem nasmlouvány. Družstvo se snaží, aby veškeré informace předávané zaměstnancům (např. o výkonnosti dodavatelů, o zákaznících apod.) byly spolehlivé a aktuální. Finanční zdroje jsou využívány systematicky v souladu se strategií, velkou část finančních prostředků tvoří dotace. Kontrolní postupy a řízení finančních rizik není využíváno, stejně tak není plánována a hodnocena návratnost investic, a to především z důvodu nedostatku pracovníků se znalostmi dané problematiky. Snahou podniku je optimalizace zásob prostřednictvím predikce potřebného množství na základě předešlých let. Družstvo zabezpečuje vlastní činností např. obiloviny, řepku, brambory, hrách aj., přičemž obiloviny jsou využívány jako krmivo pro dobytek a pro výrobu elektrické energie v bioplynové stanici. V případě, že se podnik v daném období potýká s přebytkem obilovin, je využit rovněž pro bioplynovou stanici. Ostatní zásoby potřebné pro činnost podniku jsou nakupovány dle potřeb (např. osivo). Jako nedostatek v této oblasti je shledávána absence inovačního a tvůrčího prostředí, čímž by mohla být posílena konkurenceschopnost podniku. V oblasti nových technologií družstvo investuje peněžní prostředky především v oblasti nákupu zemědělské techniky, např. paletizéru. Investice v oblasti zemědělství mají v posledních letech vzrůstající tendenci, a částečně je to zapříčiněno motivací prostřednictvím různých dotačních titulů a možností nabízených farmářům a zemědělským subjektům. Investice jsou faktorem, který v dnešním světě určuje směr a vývoj podniků a je třeba jí věnovat zvýšenou pozornost, protože často určuje samotnou budoucnost podniku. Dobře zvolené investiční kroky mohou podniku také vybudovat konkurenční výhodu na trhu.

5. Procesy, produkty a služby

Cílem následujících otázek je ověřit, jak podnik chápe požadavky zákazníků a jak jsou přenášeny na výrobky a služby.

Tab. 17: Otázky z oblasti Procesy, produkty a služby. (Národní cena kvality ČR, 2009, s. 24)

1	<i>„Má vaše organizace funkční systém managementu, kterým zajišťuje, že všechny činnosti používané při výrobě výrobků nebo poskytování služeb jsou funkční a jsou řízeny podle předepsaných norem nebo požadavků (např. registrace/certifikace podle norem řady ISO 9000 a ISO 14000)?</i>
2	<i>Jsou výrobky a služby organizace systematicky navrhovány a řízeny s ohledem na pochopení požadavků zákazníků a zainteresovaných stran, jejich potřeb a očekávání a také trhů, na nichž organizace působí?</i>
3	<i>Jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek a jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků na základě analyzování provozních údajů, údaj od zákazníků a externího benchmarkingu?</i>
4	<i>Jsou nové výrobky a služby navrhovány a vyvíjeny na základě informací o potřebách a očekáváníích zákazníků? Je při navrhování výrobků a služeb využíváno jak kreativity vlastních pracovníků, tak i externích partnerů, zejména pak zákazníků?</i>
5	<i>Zajišťuje vaše organizace, aby se audity a jejich výsledky vždy využívaly ke zlepšování systému řízení prostřednictvím uplatňování odstraňování kořenových příčin vad (spíše než jen „reaktivními opatřeními“) a tím předcházení opakovanému výskytu problému? “.</i>

Tab. 18: Bodové hodnocení oblasti Procesy, produkty a služby. (Vlastní zpracování)

	D	C	B	A	Součet
Počet zaškrtnutí (a)	5	21	16	18	60
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0 +	693 +	1072 +	1800	= 3565
% úspěchu = 3565: 60 = 59,42					

Podnik dosahuje úspěšnosti 59,42 %. Normy ISO 9000 a 14 000 nejsou družstvem zavedeny, a to především z důvodu finanční a časové náročnosti. Podnik si je tohoto faktu vědom, ale dosud se rozhodl tuto možnost nevyužít. Zemědělské komodity (mléko, brambory apod.) jsou dodávány odběratelům pouze jako prvotní surovina, která slouží k dalšímu zpracování. Z tohoto důvodu nedochází v oblasti vývoje výrobků a návrhů jiných alternativ v závislosti na uspokojení požadavku zákazníka k žádné aktivitě.

V oblasti procesů je sledována zejména kvalita a nezávadnost mléka, kvalita senáže (vlhkost a plíseň) a teplota při skladování brambor. Družstvo neprovádí audit, nicméně pokud se vyskytne nějaká vada či škoda, příčina vzniku je ihned odstraněna. V minulosti byl podnik např. nucen řešit škodu, která souvisela se závadností mléka v jedné z cisteren. Po provedení potřebných testů bylo zjištěno, že příčinou vzniku škody byla závadnost mléka jedné nemocné dojnice. K zamezení výskytu tohoto typu závady a vzniklé škody podnik přijal opatření týkající se viditelného značení nemocných dojnic tak, aby se závadné mléko nedostalo do cisteren expedovaných k zákazníkům.

VÝSLEDKY

6. Zákazníci – výsledky

Prostřednictvím následujících otázek je hodnocen způsob, jakým podnik identifikuje, třídí a porovnává externí zákazníky a dosahované výsledky.

Tab. 19: Otázky z oblasti Zákazníci – výsledky. (Národní cena kvality ČR, 2009, s. 25)

1	<i>„Přezkoumává vaše organizace řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím odpovídajících měřítek výkonnosti, které predikují trendy nebo vliv na spokojenost zákazníka a jeho loajalitu, např. přesnost a včasnost odpovědí, počty stížností a reklamací, ztracené zákazníky, získané zákazníky, garanční záruky, pochvaly a ceny atd., a které efektivně predikují pravděpodobné trendy v loajalitě zákazníků?“</i>
2	<i>Vykazují měřítka uvedená v předchozí otázce (interní měřítka organizace pro monitorování spokojenosti a loajality zákazníka) zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?</i>
3	<i>Provádí vaše organizace pravidelný průzkum u svých zákazníků, aby zjistila jejich spokojenost se svými výrobky a službami, a má stanoveny měřítka a jejich pokrytí, aby hodnotila výsledkové trendy spokojenosti zákazníků a jejich loajalitu?</i>
4	<i>Jsou výsledky týkající se zákazníků vhodně rozděleny do skupin, aby se zjistilo vnímání různých typů zákazníků včetně ztracených nebo potenciálních nových zákazníků? Jsou stanovené cíle dosahovány a jsou vhodné pro zlepšování výrobků nebo služby, které jsou zákazníky požadovány a očekávány?</i>
5	<i>Vykazují výsledky měřítek týkajících se spokojenosti zákazníků zlepšující se trendy a/nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?</i>
6	<i>Jsou výsledky spokojenosti zákazníků srovnávány s daty vašich přímých konkurentů nebo s ekvivalentními excelentními organizacemi a jsou srovnatelné nebo lepší?</i>
7	<i>Existuje metoda pro rutinní analýzu dosažených výsledků a pro zlepšování výsledků interních měřítek a skutečného vnímání spokojenosti a loajality zákazníků? Jsou výsledky způsobeny přístupy a jsou tyto dle výsledků zlepšovány?</i>
8	<i>Pokrývají výsledky příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizacemi?“</i>

Tab. 20: Bodové hodnocení oblasti Zákazníci – výsledky. (Vlastní zpracování)

	D	C	B	A	Součet
Počet zaškrtnutí (a)	23	57	14	2	96
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0 +	1881 +	938 +	200	= 3019
% úspěchu = 3019: 96 = 31,45					

Družstvo dosahuje úspěšnosti pouze 31,45 %, což je nejnižší dosažené procento úspěchu ze všech oblastí. Převážnou část zákazníků tvoří stálí velkoodběratelé, se kterými jsou uzavřeny dlouhodobé kontrakty, jimiž jsou smluvní strany vázány. Z důvodu dlouhodobého charakteru smluv a jejich podmínek, podnik nepovažuje za nutné sledovat a vyhodnocovat metriky mající vliv na spokojenost zákazníků. Tato oblast je zaměřena

především na metriky, které podnik definované nemá. Z tohoto důvodu je úspěšnost této oblasti tak nízká. Jediným ukazatelem, který podnik měří, je sledování počtu vadných dodávek mléka. Velkoodběratelé jednou týdně odebírají vzorky z mléka, které jim bylo dodáno. V případě, že naměřené hodnoty neodpovídají normám, dodávka je družstvu vrácena. Počet vadných dodávek vykazuje zlepšující se trend a aktuálně se jedná spíše o výjimečné případy, neboť podnik se snaží vše maximálně hlídat při kontrole kvality a nezávadnosti mléka uvnitř podniku. Z výše uvedeného vyplývá rovněž skutečnost, že podnik neprovádí ani pravidelný průzkum spokojenosti zákazníků.

7. Pracovníci – výsledky

Otázky z této oblasti jsou směřovány na vnímání pracovníků a rovněž na měřítka, která jsou v souvislosti s pracovníky sledována.

Tab. 21: Otázky z oblasti Pracovníci – výsledky. (Národní cena kvality ČR, 2009, s. 27)

1	<i>„Provádí organizace pravidelná měření a hodnocení ukazatelů, které predikují trendy nebo ovlivňují spokojenost a morálku pracovníků, např. nemocnost, fluktuace pracovníků, předčasné odchody pracovníků, výsledky výcviku, interní povýšení, výsledky úrazovosti, úrovně uznávání, důvody ke stížnostem, a jedná podle těchto výsledků?</i>
2	<i>Získává organizace pravidelnou zpětnou vazbu (prostřednictvím dotazníků, rozhovorů, tematických skupin atd.) o vnímání různých aspektů organizace pracovníky, např. pracovního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, úroveň komunikace, perspektiv dalšího kariérního rozvoje, platového ohodnocení, oceňování, uznávání, výcviku a celkové spokojenosti; má organizace stanovenou významnost těchto měřítek?</i>
3	<i>Jsou výsledky interních měřítek a skutečných vnímání pracovníků porovnávány s výsledky v jiných organizacích?</i>
4	<i>Jsou výsledky průzkumů spokojenosti pracovníků známy všem pracovníkům a jedná vedení organizace podle nich při stanovování akčních plánů?</i>
5	<i>Vykazují výsledky (zejména skutečné vnímání spokojenosti pracovníků) většinou zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň a lze uvádět, že jsou srovnatelné s ekvivalentními organizacemi nebo nejlepšími?“. </i>

Tab. 22: Bodové hodnocení oblasti Pracovníci – výsledky. (Vlastní zpracování)

	D	C	B	A	Součet
Počet zaškrtnutí (a)	8	33	18	1	60
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0 +	1089 +	1206 +	100	= 2395
% úspěchu = 2395: 60 = 39,92					

Úspěšnost podniku v této oblasti je pouze 39,92 %. V souvislosti s pracovníky jsou měřeny pouze dvě metriky, kterými jsou nemocnost a úrazovost. Podnik považuje za nejdůležitější především ukazatel úrazovosti. U každého úrazu je prováděna identifikace příčiny vzniku a následně zavedeno opatření pro zamezení opakovanému výskytu. Zpětná vazba od pracovníků týkající se jejich spokojenosti (prostřednictvím dotazníků, rozhovorů apod.) není podnikem získávána. Tato skutečnost je považována za velký nedostatek, lidské zdroje mají v podnikání významnou roli, a proto by se podnik měl zaměřovat i na tuto oblast.

8. Společnost – výsledky

Prostřednictvím následujících otázek jsou hodnoceny činnosti podniku, které ovlivňují okolí a společnost jako celek.

Tab. 23: Otázky z oblasti Společnost – výsledky. (Národní cena kvality ČR, 2009, s. 28)

1	<i>„Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků v prevenci a snižování škod nebo v předcházení obtěžování okolí (např. hlukem, prachem apod.) a celého životního prostředí, při uchovávání a ochraně neobnovitelných zdrojů (např. energie, recyklování, odpady) v souladu se zvolenou strategií?</i>
2	<i>Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků při pozitivním přispívání na rozvoj společnosti (dobročinné, zdravotnické, vzdělávací, sportovní a společenské akce, vedení v odborných záležitostech)?</i>
3	<i>Vykazují aktivity ve výše uvedených oblastech pozitivní trend a může organizace prokázat, že jsou výsledky srovnatelné s jinými organizacemi veřejného nebo podnikatelského sektoru?</i>
4	<i>Můžete prezentovat pozitivní nebo dlouhodobě dobré výsledky v oblasti zájmu médií o společnost a v udělených cenách za společenskou odpovědnost?</i>
5	<i>Může organizace prokázat, prostřednictvím výsledků z veřejných průzkumů nebo jinými prostředky, že okolí a společnost v obecném slova smyslu o ní mají vysoké mínění, a že se její dobré jméno dlouhodobě nemění?“.</i>

Tab. 24: Bodové hodnocení oblasti Společnost – výsledky. (Vlastní zpracování)

	D	C	B	A	Součet
Počet zaškrtnutí (a)	4	27	23	6	60
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0 +	891+	1541 +	600	= 3032
% úspěchu = 3032: 60 = 50,53					

V oblasti Společnost – výsledky, podnik dosahuje úspěšnosti 50,53 %. Aktivitu podniku v environmentální oblasti jsou formou recyklace a třídění odpadu. Ve vztahu ke společnosti podnik přispívá k rozvoji formou darů (dobročinné a společenské akce). Rovněž jsou pořádány exkurze pro žáky základních škol, čímž podnik umožňuje nahlédnout do „světa zemědělství“ a dozvědět se nové informace. Po exkurzi je prováděna zábavná vědomostní soutěž, ve které je ověřován přínos celé exkurze. Správné odpovědi na otázky jsou odměňovány drobnými cenami. Jiným způsobem se podnik v této oblasti neangažuje. V otázce zájmu médií o společnost družstvo nemůže prezentovat dlouhodobě dobré výsledky. Lze říci, že média projevují zájem o podnik pouze v případě velmi nepříznivých klimatických podmínek (krupobití, silné mrazy

apod.), které by mohly družstvo vážným způsobem poznamenat. Podnik neprovádí veřejné průzkumy, tudíž nelze prokázat, zda má okolí o družstvu dobré mínění či nikoli a že se jeho dobré jméno nemění.

9. Klíčové výsledky

Následující výčet otázek prověřuje dosažené výsledky podniku (a to jak finanční, tak nefinanční).

Tab. 25: Otázky z oblasti Klíčové výsledky. (Národní cena kvality ČR, 2009, s. 29)

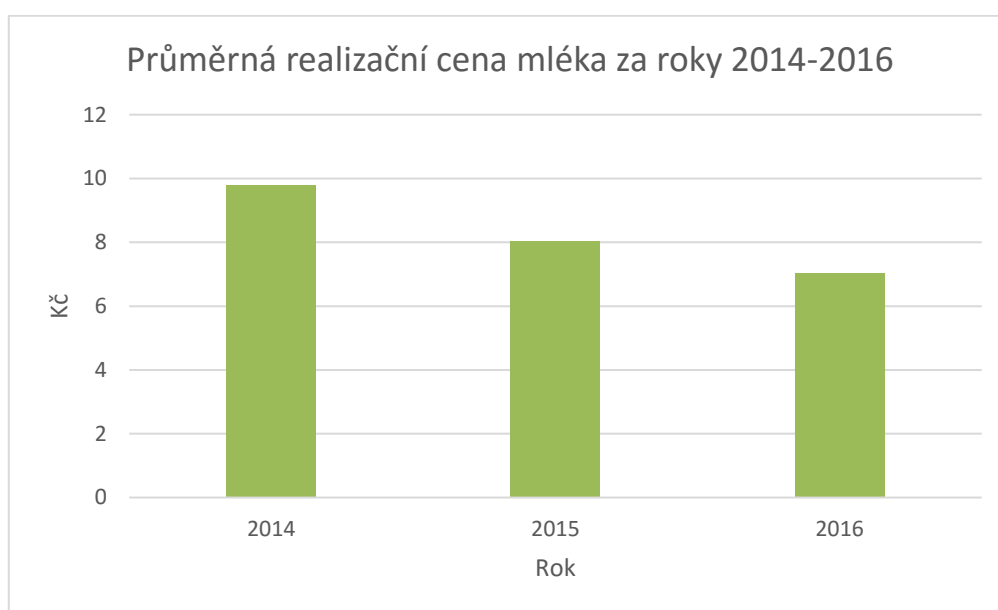
1	„Vykazují výsledky klíčových finančních a nefinančních výstupů vaší organizace (např. cash-flow, zisky, marže, objemy, podíl na trhu atd.) zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?
2	Mají tyto klíčové finanční a nefinanční ukazatele výsledky, které jsou srovnatelné s přímými konkurenty nebo ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší?
3	Jsou tyto výsledky rozdělovány podle různých částí podnikání, zákazníků, trhů a/nebo výrobků a služeb, aby se vykazovaly rozdíly ve výkonnosti?
4	Je výkonnost všech procesů (činností), které se podílejí na výrobku, měřitelná a známá a plní stanovené cíle?
5	Vykazují výsledky těchto činností, v případě výrobků, zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?
6	Jsou výsledky těchto činností, v případě výrobků, porovnávány s jinými organizacemi a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší?
7	Vykazují výsledky podpůrných a administrativních činností (např. plánování informačních technologií, právní činnost, kontroling, bezpečnostní činnost, účetnictví) zlepšující se trend a lze je vykazovat jako srovnatelné s jinými organizacemi a/nebo jako lepší?“.

Tab. 26: Bodové hodnocení oblasti Klíčové výsledky. (Vlastní zpracování)

	D	C	B	A	Součet
Počet zaškrtnutí (a)	2	30	33	19	84
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0 +	990 +	2211 +	1900	= 5101
% úspěchu = 5101: 84 = 60,73					

Úspěšnost podniku v oblasti Klíčové výsledky je 60,73 %. V otázce finančních ukazatelů podnik sleduje ukazatele z finanční analýzy, které považuje za důležité např. ukazatele

rentability, likvidity, aktivity apod. Nejsou zde ovšem zahrnuty ukazatele využívané v zemědělském odvětví (např. dotace na 1 ha, výkony na 1 ha). Zisk podniku nevykazuje zlepšující se trend. Od roku 2015 má zisk analyzovaného podniku klesající tendenci z důvodu nízkých realizačních cen mléka viz. Graf č. 2. Družstvo sleduje zvlášť výsledky ukazatelů pro rostlinnou výrobu, živočišnou výrobu a bioplynovou stanici. Výkonnost všech procesů, podílejících se na výrobku, není měřena. V oblasti procesů podnik měří pouze ukazatele viz. oblast číslo 5 - Procesy, produkty a služby. Podpůrné a administrativní činnosti vykazují zlepšující se trend a lze je považovat jako srovnatelné s jinými podniky.



Graf 2: Vývoj průměrných realizačních cen mléka za roky 2014-2016. (Vlastní zpracování dle interních zdrojů podniku)

Například meziroční pokles průměrné realizační ceny mléka v letech 2014-2015 z 9,8 Kč/litr na 8,03 Kč/litr způsobil při dodávce 7 048 448 litrů ročně výpadek 12 475 752 Kč.

3.2.1 Shrnutí výsledků dotazníku START

Z dotazníku vyplynulo, že nejsilnější oblastí je Partnerství a zdroje, kde podnik dosahuje 62,3 % úspěchu. Naopak nejslabší oblastí jsou Zákazníci – výsledky, v které by měl podnik učinit kroky vedoucí ke zlepšení. Na základě výsledků u jednotlivých

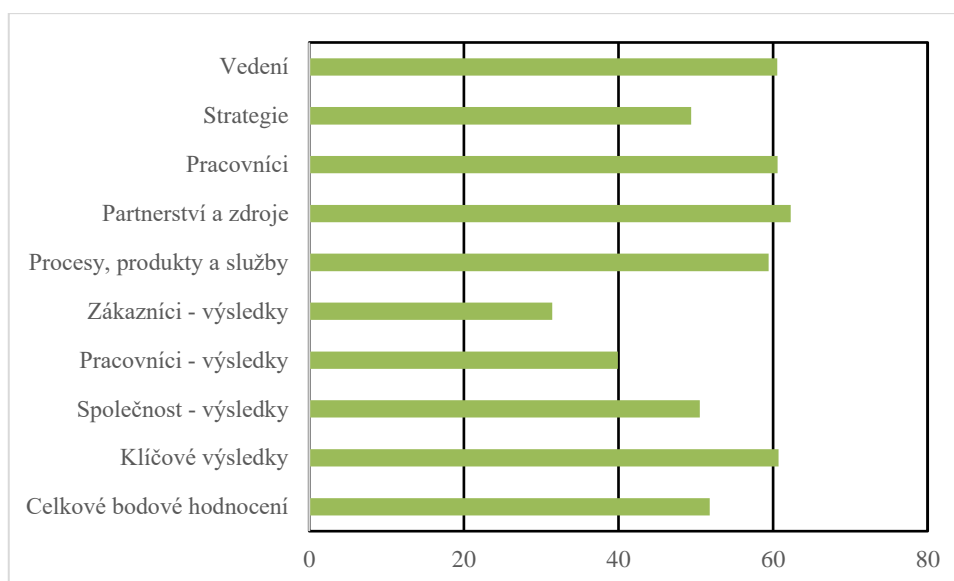
zkoumaných kritérií lze všeobecně konstatovat, že ve všech oblastech má podnik velký prostor pro zlepšování se.

V Tab. 27 je zobrazen celkový profil podniku, ve kterém jsou shrnuty výsledky jednotlivých oblastí dotazníku, což je nezbytné pro stanovení celkového procenta úspěchu podniku na stupnici podnikatelské excelence.

Tab. 27: Celkový profil podniku (Vlastní zpracování dle Národní ceny kvality ČR, 2009)

	D	C	B	A	% úspěchu
Vedení	1	23	22	14	60,55
Strategie	3	33	16	8	49,4
Pracovníci	0	24	23	13	60,6
Partnerství a zdroje	2	18	26	14	62,3
Procesy, produkty a služby	5	21	16	18	59,42
Zákazníci – výsledky	23	57	14	2	31,45
Pracovníci – výsledky	8	33	18	1	39,92
Společnost – výsledky	4	27	23	6	50,53
Klíčové výsledky	2	30	33	19	60,73
Celkový počet zaškrtnutí (a)	48	266	191	95	$\Sigma 600$
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0+	8778+	12797+	9500	$\Sigma 31075$ b.
31 075: 600 =	% úspěchu celkem				51,79

Podnik dosahuje na stupnici podnikatelské excelence úspěchu 51,79 %. Nejčtenější odpovědí je odpověď C, kterou lze chápat jako určitý důkaz o tom, že se něco pozitivního v podniku skutečně děje, respektive je prováděno náhodné či příležitostné přezkoumání, které vede ke zlepšení. Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o nezkušený podnik ve vztahu k moderním metodám a hodnocení výkonnosti bylo prováděno poprvé, výsledek není překvapivý. Tvůrci Modelu START předpokládají, že bodové hodnocení nebude z počátku tak vysoké. Proto je úspěšnost ve výši 51,79 % považována za přijatelnou. Jako velké pozitivum je vnímáno seznámení podniku s Modelem START vycházejícím z náročného Modelu Excelence EFQM. Výsledky sebehodnocení podniku budou vedoucím pracovníkům Zemědělského družstva Nové Město na Moravě prezentovány prostřednictvím celkového profilu viz Graf 2.



Graf 3: Grafické znázornění celkového profilu podniku (Vlastní zpracování dle Národní ceny kvality ČR, 2009)

Závěrem této kapitoly lze říci, že výběr modelu START a jeho aplikace na zkoumaný podnik, byl správnou volbou, a to především z důvodu jednoduchosti. Rovněž k tomuto stanovisku přispěla skutečnost, že respondenti vybraný typ modelu ocenili. Z teoretické části vyplývá, že se tento model řadí k nejjednodušším metodám hodnocení výkonnosti. Pro podniky, které nemají žádnou zkušenost s tímto typem sebehodnocení, tak může být tento model ideální variantou. I přes tuto skutečnost bylo na základě zpětné vazby od vedoucích pracovníků družstva zjištěno, že vyplnění dotazníku nebylo zcela jednoduché. Respondenti se potýkali často s problémem správného pochopení dané otázky, což však vzhledem k prvotní zkušenosti podniku s tímto modelem není překvapivým jevem. Metody hodnocení výkonnosti se zaměřují na jiné oblasti podnikové činnosti, nikoli pouze na oblast finanční. S ohledem na skutečnost, že podnik projevil zájem o proces neustálého zlepšování, je tato metoda klíčová pro naplnění očekávání podniku.

3.3 Silné stránky a oblasti pro zlepšení

V této fázi budou z údajů získaných z vyhodnocení dotazníku, stanoveny silné stránky a oblasti pro zlepšení, za každé kritérium samostatně. Jednotlivá kritéria jsou členěna na skupinu „**předpoklady**“ a „**výsledky**“. Z důvodu obsahové náročnosti jsou tučným písmem zvýrazněny oblasti pro zlepšení, které jsou považovány za prioritní, a kterým

bude věnována pozornost v návrhové části. Následně je stručně objasněno, proč je právě zvýrazněná oblast považována za nejdůležitější.

Je nutno brát v úvahu, že Model START při prvním hodnocení odhalil pouze některé oblasti pro zlepšení. Tvůrci modelu doporučují, aby bylo sebehodnocení opakováno každoročně po dobu tří let a poté zapojení do náročnějšího Modelu START Plus, který je více podrobný.

3.3.1 Předpoklady

Tab. 28: Předpoklady – silné stránky a oblasti pro zlepšení. (Vlastní zpracování)

Silné stránky	Oblasti pro zlepšení
1. Vedení	
<ul style="list-style-type: none"> Existence poslání a vize podniku Zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování 	<ul style="list-style-type: none"> Firemní hodnoty a zásady etiky Zpětná vazba od zaměstnanců pro hodnocení kvality schopností vedoucích pracovníků
2. Strategie	
<ul style="list-style-type: none"> Provázanost plánů a cílů podniku na plány a cíle pracovníků 	<ul style="list-style-type: none"> Sdílení strategie s pracovníky podniku Identifikace a hodnocení rizik
3. Pracovníci	
<ul style="list-style-type: none"> Obousměrná komunikace mezi zaměstnanci a vedoucími Rozvíjení schopností pracovníků 	<ul style="list-style-type: none"> Mladé kvalifikované pracovní síly Větší podpora angažovanosti
4. Partnerství a zdroje	
<ul style="list-style-type: none"> Systematické využívání finančních zdrojů 	<ul style="list-style-type: none"> Plánování a hodnocení návratnosti investic Inovační a tvůrčí prostředí Investice do nových technologií a zařízení
5. Procesy, produkty a služby	
<ul style="list-style-type: none"> Odstraňování kořenových příčin vad či škod 	<ul style="list-style-type: none"> Zavedení normy ISO

Za nejvýznamnější oblast pro zlepšení v kritériu č. 1 (Vedení) je považována zpětná vazba od zaměstnanců pro hodnocení kvality manažerských dovedností. Chování

pracovníků, jejich aktivitu, výsledky práce, pracovní nasazení apod. ovlivňuje mimo jiné to, jak je s nimi zacházeno ze strany vedoucích pracovníků. Nespokojenost pracovníků s chováním nadřízených se může projevit např. v nekvalitně odvedené práci, nízkém pracovním nasazením apod. Pro předcházení těmto negativním příkladům možných důsledků souvisejících s nedostatečnou kvalitou manažerských dovedností, je vhodné získávat od pracovníků na nižších úrovních zpětnou vazbu.

V kritériu č. 2 (Strategie) bylo zjištěno, že pracovníci přispívají k plnění strategie prostřednictvím přidělených úkolů, ale nejsou se strategií seznámeni. Pro dosažení vize prostřednictvím strategie je rovněž nezbytné, aby byla tato strategie se zaměstnanci sdílena. Obecná znalost strategie a cílů podniku napomůže zaměstnancům k pochopení, jak jejich práce zapadá do celkové strategie firmy, a také čeho se firma snaží dosáhnout/docílit.

V kritériu č. 3 (Pracovníci) jsou za nejvýznamnější oblast pro zlepšení považovány mladé kvalifikované pracovní síly, kterých má podnik nedostatek. Technologická a odborná náročnost zemědělství se neustále zvyšuje, ale počet kvalifikovaných lidí v zemědělství klesá. Pro úspěch podniku je důležité, aby byly lidské zdroje řízeny efektivně a rovněž ve vztahu k jeho potřebám.

V kritériu č. 4 (Partnerství a zdroje) byly za nejvýznamnější oblast pro zlepšení shledány investice do nových technologií a zařízení. V souvislosti s výraznými cenovými výkyvy na trhu s mlékem, by měli producenti mléka usilovat o diverzifikaci své produkce, tedy uvažovat nad tím, co je možné k samotné produkci mléka navázat a tím zvýšit přidanou hodnotu. Jednou z možností, je alespoň částečné zpracování mléčné suroviny na finální potravinářské výrobky, s čímž jsou spojené i další aktivity, např. agroturistika pohostinské činnosti a obecně veškerá oblast služeb, která je v poslední době nabývá na důležitosti i oblibě u široké veřejnosti.

3.3.2 Výsledky

Tab. 29: Předpoklady – silné stránky a oblasti pro zlepšení. (Vlastní zpracování)

Silné stránky	Oblasti pro zlepšení
6. Zákazníci – výsledky	
<ul style="list-style-type: none"> Zlepšující se trend ukazatele sledující počet vadných dodávek 	<ul style="list-style-type: none"> Průzkum spokojenosti zákazníků Ukazatele týkající se spokojenosti zákazníků
7. Pracovníci – výsledky	
<ul style="list-style-type: none"> Zvládání pracovních rizik 	<ul style="list-style-type: none"> Metriky zaměřené na spokojenost pracovníků Zpětná vazba od zaměstnanců týkající se jejich celkové spokojenosti
8. Společnost – výsledky	
<ul style="list-style-type: none"> Poskytování darů na dobročinné účely 	<ul style="list-style-type: none"> Rozvoj společnosti Veřejné průzkumy
9. Klíčové výsledky	
<ul style="list-style-type: none"> Sledování výsledků zvláště za rostlinnou, živočišnou výrobu a bioplynovou stanicí 	<ul style="list-style-type: none"> Ukazatele využívané v zemědělství Finanční výstupy podniku (zisk)

V kritériu č. 6 (Zákazníci – výsledky) analyzovaný subjekt neprovádí průzkum spokojenosti zákazníků. Obecně lze říci, že zákazníci by měli být na prvním místě a jejich spokojenost je důležitá pro úspěch každého podniku bez ohledu na jeho zaměření. Nespokojení zákazníci mohou odejít ke konkurenci, a proto je průzkum spokojenosti zákazníků považován za důležitý a bude mu věnována náležitá pozornost.

V kritériu č. 7 (Pracovníci – výsledky) je za nejdůležitější oblast pro zlepšení považována zpětná vazba od zaměstnanců týkající se jejich celkové spokojenosti. Jak již bylo uvedeno, lidské zdroje mají v podnikání významnou roli. Spokojenost pracovníků

je jednak důležitá pro dosahování cílů podniku, promítá se také do produktivity a ovlivňuje i další faktory v oblasti lidských zdrojů.

V posledním kritériu (Klíčové výsledky) bylo zjištěno, že finanční výstupy podniku (zisk) nevykazují zlepšující se trend, a to především z důvodu nízkých realizačních cen mléka. Nízké výkupní ceny mléka jsou hrozbou pro všechny zemědělské podniky, proto zde bude navržen možný způsob, díky kterému by podnik mohl částečně diverzifikovat riziko a případně na něho navázat další aktivity.

4 NÁVRHOVÁ ČÁST

V praktické části bylo zjištěno, že podnik dosahuje na stupnici podnikatelské excelence úspěchu 51,79 %. Přestože se tento výsledek může jevit jako neuspokojivý, je považován za přijatelný, a to vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o první hodnocení analyzovaného subjektu. Prostřednictvím hodnocení byly odhaleny některé silné stránky a oblasti pro zlepšení pro každé kritérium excelence zvlášť. Návrhy v této části závěrečné práce budou zaměřeny na zlepšení prioritních oblastí u vybraných kritérií, které by měly vést ke zlepšení výkonnosti podniku jako celku. Následující tabulka znázorňuje přehled s návrhy, kterým bude následně věnována pozornost.

Tab. 30: Návrhy pro zlepšení výkonnosti. (Vlastní zpracování)

	Kritérium pro zlepšení	Návrh	Odpovědnost za realizaci	Náklady (Kč)	Časová náročnost
1.	Vedení, Pracovníci – výsledky	Průzkum spokojenosti zaměstnanců	Externí firma, pracovník z ekonom. oddělení	63 869	2 týdny
				49 213	
				34 557	
2.	Strategie	Seznámení pracovníků se strategií	Předseda družstva	128 030	1 měsíc
				98 718	
				69 405	
3.	Pracovníci	Navázání spolupráce se střední školou	Pracovník z ekonom. oddělení, předseda družstva	1200	5 týdnů
		Stáže pro studenty	Pracovník z ekonom. oddělení, pracovník splňující požadavky na mentora	28 044	8 měsíců
4.	Partnerství a zdroje, Společnost – klíčové výsledky	Investice do výrobní linky	Pracovník z ekonom. oddělení, předsedy družstva	PC investice 3 000 000	X
5.	Zákazníci – výsledky	Průzkum spojenosti zákazníků	Předseda družstva	X	1-2 měsíce

4.1 Vedení, Pracovníci – výsledky

V kritériu č. 1 Vedení byla za největší příležitost pro zlepšení shledána zpětná vazba od zaměstnanců pro hodnocení kvality schopností vedoucích pracovníků. V kritériu č. 7 Pracovníci – výsledky byla jako prioritní oblast pro zlepšení identifikována zpětná vazba od zaměstnanců pro hodnocení jejich celkové spokojenosti.

Tyto oblasti spolu úzce souvisí, jelikož na celkovou spokojenost pracovníků má bezpochyby vliv i to, jak jsou spokojeni s chováním svých nadřízených. Pro zlepšení těchto dvou oblastí je podniku navrhován průzkum celkové spokojenosti zaměstnanců, prostřednictvím kterého by byla rovněž zjištěna míra kvality ve schopnosti vedení vedoucích pracovníků.

4.1.1 Průzkum spokojenosti zaměstnanců

Jedna z nejčastějších cest získání informací o spokojenosti zaměstnanců je forma dotazníkového šetření. Dotazník by bylo vhodné prezentovat jako anonymní, čímž by bylo eliminováno riziko, že zaměstnanci budou mít z vyplnění dotazníku obavy a uvedou tak nepravdivé či zkreslené informace. Struktura dotazníku by měla ověřit celkovou spokojenost a je důležité, aby otázky směřovaly do více oblastí, nikoli pouze do oblasti finanční, jak tomu mnohdy bývá. Dotazník by měl být tedy rozdělen do více bloků. Otázky by měly být dobře položené, aby podnik získal relevantní informace. Důležitou součástí průzkumu je následné vyhodnocení obdržených informací. Z výše uvedených důvodů je tvorba kvalitního dotazníku a jeho vyhodnocení považováno za časově náročný proces, a firmy se často obrací na odborníky zabývající se touto problematikou. Proto by bylo vhodné najmout externí firmu, která má s průzkumem spokojenosti již dlouholeté zkušenosti.

Realizace

Dle T&CC (2017) by měl průzkum následující průběh. Nejprve by probíhala přípravná fáze, ve které by byly analyzovaným podnikem definovány oblasti, na které by měl být průzkum spokojenosti zaměřen. V tomto případě by měl dotazník zahrnovat faktory spokojenosti, tj. měl by být zaměřen na finanční ohodnocení, pracovní podmínky, vedení

nadřízeného, pracovní kolektiv a práci samotnou. Součástí přípravné fáze je rovněž tvorba konkrétních otázek. Po této fázi by následovala realizační fáze, která zahrnuje již samotnou distribuci dotazníků, monitorování stavu vyplňování a následný sběr dotazníků. Respondenti by mohli vyplňovat dotazník online na počítači, tabletu či mobilním telefonu. Případně by bylo možné vyplnit dotazník rovněž v papírové podobě. Závěrečnou fází průzkumu je vyhodnocování včetně tvorby doporučení ve formě závěrečné zprávy.

Odpovědná osoba

Za realizaci průzkumu by byla odpovědná najatá externí firma. Veškerou komunikaci s externí firmou by měl na starosti v rámci náplně práce zaměstnanec ekonomického oddělení zabývajícího se personální oblastí.

Náklady

Cena za průzkum prováděný externími firmami je mimo jiné závislá na počtu respondentů, viz následující tabulka.

Tab. 31: Náklady – průzkum spokojenosti zaměstnanců. (T&CC online, 2017)

Dotazník (příprava, definování zkoumaných oblastí, nastavení okruhu otázek a jejich správná formulace, finální podoba dotazníku)	15 400 Kč
Administrace a monitoring	2 500 Kč
Interpretace výstupů	2 000 Kč
Celkem	19 900 Kč

Aktuálně má podnik 154 pracovníků, vybraná externí společnost si účtuje 100 Kč za respondenta, tzn. 15 400 Kč za dotazníky. Částka za administraci a monitoring včetně interpretace výstupu by činila 4 500 Kč. V celkovém součtu tedy dosahují náklady související s provedením průzkumu 19 900 Kč (T&CC online, 2017).

Nelze opomenout ani případné vyšší mzdové náklady (přesčasy), kdy lze předpokládat, že čas, který budou věnovat dotazníkovému šetření, bude na úkor jejich pracovním úkolům a je tedy možné, že se v práci zdrží déle, než je jejich standardní pracovní doba.

Čas každého zaměstnance stráveného vyplněním dotazníku se bude odvíjet především od náročnosti sestaveného dotazníku. Proto zde budou uvažovány tři varianty (pesimistická, realistická, optimistická). Dle výročních zpráv družstva činí v průměru měsíční mzdové náklady 154 pracovníků 3 500 000 Kč (21 875 Kč/hod při 20 pracovních dnech a osmihodinové pracovní době). Na základě těchto údajů jsou náklady na čas související s průzkumem znázorněny v Tab. 32. Do vyšších mzdových nákladů je nutno započíst rovněž vyšší odvody na sociální a zdravotní pojištění za zaměstnavatele.

Tab. 32: Náklady na čas související s průzkumem. (Vlastní zpracování dle interních zdrojů podniku)

Varianta	Náročnost na čas (hod)	Mzdové náklady (Kč)
Pesimistická	1,5	43 969
Realistická	1	29 313
Optimistická	0,5	14 657

Časová náročnost

Dle projektové manažerky společnosti TCC online s. r. o. je standardní doba provedení průzkumu spokojenosti zaměstnanců 14 dní.

Doporučený termín realizace

Průzkum spokojenosti zaměstnanců by bylo vhodné realizovat mimo hlavní zemědělskou sezónu, tak aby se průzkumu zúčastnil maximální počet pracovníků. Podniku je proto doporučováno tento návrh realizovat v měsících listopad-únor.

Přínosy

Kvalita vedení ovlivňuje jak výkonnost pracovníků, tak i celého týmu. Výkonnost pracovníků ovlivňuje bezpochyby rovněž jejich celková spokojenost. Prostřednictvím navrhovaného průzkumu by bylo možné získat od zaměstnanců zpětnou vazbu týkající se kvality schopností vedoucích pracovníků a rovněž by byla zjištěna jejich spokojenost. V případě zjištěných nedostatků by bylo vhodné podniknout nápravná opatření, která by vedla ke zlepšení schopností vedoucích a případně k vyšší spokojenosti zaměstnanců. Kvalita vedení a spokojenost zaměstnanců má v konečném důsledku vliv na výkonnost podniku jako celku.

4.2 Strategie

Strategii lze chápat jako způsob, prostřednictvím kterého podnik dosahuje své vize. Strategie družstva vychází především z informací týkajících se požadavků a očekávání zákazníků tak, aby podnik stávající zákazníky udržel a tím přispěl k naplnění vize podniku. Rovněž při formulování strategie podnik bere v úvahu proměnlivost klimatických podmínek, které mohou nepříznivě ovlivnit činnost podniku. Podniková strategie je základem pro tvorbu strategií na nižších organizačních úrovních a lze ji těžko realizovat, pokud pracovníci nemají o strategii jasnou představu, respektive jsou neznalí toho, jak k jejímu naplnění přispět. Z tohoto důvodu je nutné, aby byla strategie pracovníkům jasně vysvětlena.

4.2.1 Seznámení pracovníků se strategií podniku

Pro seznámení pracovníků s firemní strategií je navrhováno uspořádání meetingu. Jelikož by byl tento meeting pořádán poprvé, plánování meetingu by měl podnik věnovat náležitou pozornost. Obsah či program meetingu musí být vhodně připraven tak, aby byla strategie zaměstnancům srozumitelně prezentována. V opačném případě by se jednalo pouze o ztrátu času. Pro uskutečnění meetingu je tedy důležitým faktorem plánování.

Realizace

Návrh postupu při plánování meetingu je rozdělen do tří fází, které jsou následující:

1. Příprava

První fáze je krokem přípravným. Podnik by si měl ujasnit, čeho má být prostřednictvím meetingu dosaženo, respektive si ujasnit, že hlavním cílem meetingu je co nejsrozumitelnějším způsobem seznámit pracovníky s podnikovou strategií. Konkrétní text je možné nachystat prostřednictvím prezentace např. v PowerPointu či jinými prezentačními programy.

V této fázi by bylo vhodné stanovit rovněž datum a místo konání. Meeting by bylo možné pořádat v zasedací místnosti v sídle podniku, kapacita místnosti je dostatečná. Stanovení data a konkrétního času by bylo již na vlastním uvážení podniku.

2. Časový harmonogram

Další fáze je zaměřena na sestavení časového harmonogramu programu meetingu. Hlavním cílem této fáze je vymezit čas, který bude meetingu věnován. Nově zaváděný meeting by měl probíhat ve formě přátelského setkání, což je nezbytné pro pozitivní vnímání ze strany zaměstnanců. Podniku je navrhováno, aby pro samotnou prezentaci strategie vyčlenil hodinu času. Důležité je rovněž vyčlenit prostor pro případnou diskuzi či dotazy. Po samotném programu by mohla následovat také neformální diskuze, kdy by podnik mohl využít tohoto setkání také pro posílení vztahů v rámci podniku. Bylo by tedy vhodné pro meeting vyčlenit alespoň pracovní odpoledne.

3. Pozvánka

Dalším krokem je stanovení okruhu pozvaných osob. Alespoň základní představu o strategii by měli mít všichni pracovníci podniku, proto by bylo vhodné připravovat tento meeting pro všechny zaměstnance podniku s tím, že vedoucí pracovníci, u kterých je znalost strategie nezbytná, budou mít účast povinnou a ostatní pracovníci účast pouze dobrovolnou. Tímto se také zamezí případnému negativnímu vnímání nepozvání na avizovanou akci či separování jednotlivých nadřízených či podřízených funkcí v podniku. Velice vhodné by bylo vytvořit jednoduchou pozvánku na meeting s uvedením podstatných náležitostí a zajistit její distribuci směrem k pracovníkům, a to ve formě elektronické a také vyvěšením na místní nástěnku či jiná vhodná místa podniku. Návrh podoby pozvánky na meeting je uveden v příloze č. 2.

Odpovědná osoba

Za vhodnou kompetentní osobu na přípravu prezentace a její přednes lze považovat předsedu družstva, jakožto vedoucího podniku.

Náklady

Vhledem ke skutečnosti, že by měl meeting probíhat formou přátelského posezení, bylo by vhodné zajistit malé občerstvení (káva, čaj, voda, sladké či slané pečivo.). Na pozvánku by bylo vhodné rovněž uvést požadavek, aby zaměstnanci potvrdili svoji účast na meetingu zodpovědné osobě, aby podnik naplánoval dostatečné množství občerstvení. Předpokládané náklady na občerstvení jsou stanoveny na základě průzkumu

aktuálních cen v daném místě a činí 70 Kč/osoba. Za předpokladu, že by se setkání účastnili všichni zaměstnanci, celkové náklady by činily 10 780 Kč.

V souvislosti s účastí zaměstnanců na meetingu ve své pracovní době, pravděpodobně vzniknou vyšší mzdové náklady související s případnými přesčasy. Za předpokladu, že by se nově pořádaného meetingu účastnili všichni zaměstnanci, jsou mzdové náklady vypočteny v tab. 33. Také v tomto návrhu jsou uvažovány tři možné varianty náročnosti závislé na časové náročnosti programu. Jak již bylo uvedeno výše, měsíční mzdové náklady činí v průměru na 154 pracovníků 3 500 000 Kč (21 875 Kč/hod při 20 pracovních dnech a osmihodinové pracovní době). Do vyšších mzdových nákladů je nutno započíst rovněž vyšší odvody na sociální a zdravotní pojištění za zaměstnavatele.

Tab. 33: Náklady na čas související s meetingem (Vlastní zpracování dle interních zdrojů podniku)

Varianta	Náročnost na čas (hod)	Mzdové náklady (Kč)
Pesimistická	4	117 250
Realistická	3	87 938
Optimistická	2	58 625

Časová náročnost

Meeting je třeba plánovat s dostatečným časovým předstihem, tedy minimálně měsíc dopředu. Tato přípravná fáze zahrnuje přípravu programu, pozvánky, distribuci pozvánek, zajištění občerstvení, přípravu prezentace apod. Samotný meeting by proběhl během jednoho dne. Celková časová náročnost návrhu tedy činí zhruba jeden měsíc.

Doporučený termín realizace

Stejně jako v předchozím návrhu, by bylo vhodné meeting realizovat mimo hlavní zemědělskou sezónu, tak aby se ho zúčastnil maximální počet pracovníků. Podniku je proto doporučováno tento návrh realizovat v měsících listopad-únor.

Přínosy

Prostřednictvím sdílení strategie lze zaměstnance informovat o tom, jaká je jejich role a význam v podniku a jak jejich práce přispívá k plnění strategie. Informovanost a osvětu

pracovníků lze chápat také jako motivační faktor. Lze předpokládat, že sdílení strategie se zaměstnanci může přispět k vyšší angažovanosti pracovníků a k vyššímu pracovnímu nasazení, což se v konečném důsledku může pozitivně projevit na výsledcích podniku.

4.3 Pracovníci

Lidé jsou důležitým zdrojem podniku. Kvalifikované pracovní síly jsou považovány za základní stavební kámen úspěšného podniku. Jak již bylo uvedeno v praktické části, věková skladba zemědělské populace v České republice představuje problém. Pracovníci nejmladší kategorie (15-29 let) tvoří na zemědělské populaci nízký podíl. Naopak nejvyšší zastoupení vykazují pracovníci ve věku 45-59 let (Zelená zpráva, 2015). Analyzovaný subjekt není výjimkou a aktuálně se potýká s nedostatkem mladých kvalifikovaných pracovníků.

4.3.1 Navázání spolupráce se střední odbornou školou

Nedaleko Nového Města na Moravě, v Bystřici nad Pernštejnem (vzdálenost 15 km), se nachází Střední odborná škola zemědělsko-technická. Zemědělská škola nabízí níže uvedené obory, jejichž absolventi získají odborné vzdělání, které by odpovídalo potřebám podniku.

Farmářka/farmář (tříleté denní studium)

Absolvent oboru se uplatní v zemědělské prvovýrobě, zejména v povolání pěstitel a chovatel zvířat. Student v průběhu studia vykonává činnosti související s pěstováním rostlin a chovem zvířat a uplatňuje se i při obsluze a údržbě zemědělských strojů. Absolvent najde uplatnění rovněž ve zpracování rostlinných a živočišných produktů, při opravárenských činnostech a při realizaci odpadového hospodářství. Průměrný počet studentů tohoto oboru je dle výsledků přijímacích řízení za posledních pět let 14 (VOŠ a SPŠ Bystřice nad Pernštejnem, 2016).

Ekologie životního prostředí a zemědělská výroba (čtyřleté denní studium)

Absolvent se uplatní ve výrobním provozu podniku a ekonomickém útvaru. Dále se absolvent uplatní při využívání obnovitelných zdrojů energie, v zemědělské

prvovýrobě, ve službách pro zemědělství, zemědělský technik, agronom, zootechnik a farmář. O tento maturitní obor je větší zájem a průměrný počet studentů je dle výsledků přijímacích řízení za posledních pět let 20 (VOŠ a SPŠ Bystřice nad Pernštejnem, 2016).

Bylo by tedy žádoucí, aby podnik navázal dlouhodobou spolupráci s uvedenou střední školou.

Realizace

Ředitel střední odborné školy, jako statutární zástupce, má plnou odpovědnost za aktivity školy. O spolupráci se školou by tedy bylo vhodné komunikovat přímo s ředitelem a domluvit konkrétní formy spolupráce, včetně podmínek. Formy spolupráce, připadající v úvahu, jsou následující.

- Pořádání náborových přednášek pro obory končící v daném roce – cílem přednášek by bylo zajistit stálý přísun nových pracovníků do podniku. Prostřednictvím přednášek by bylo možné zviditelnit podnik (potenciálního zaměstnavatele) u studentů, což by umožnilo obsadit alespoň některé pozice mladými kvalifikovanými pracovníky.
- Exkurze žáků v podniku – pro získání většího zájmu ze strany studentů by podnik mohl pořádat pro končící ročníky jednou do roka exkurzi s odborným výkladem.

Odpovědná osoba

Vhodnou kompetentní osobou pro oslovení školy a navázání prvotní spolupráce se jeví předseda družstva, a to vzhledem k jeho zkušenostem a přehledu o veškerém chodu družstva. Případná příprava podkladů souvisejících s navázáním spolupráce by byla zahrnuta do pracovní náplně pracovníka z ekonomického oddělení.

Náklady

Lze předpokládat, že by se jednalo o bezplatnou formu spolupráce, vzhledem k úsilí škol podporovat své absolventy a jejich uplatnění na trhu práce. Snahou škol je rovněž propojovat teoretické znalosti studentů s praxí např. formou exkurzí.

Při pořádání exkurze by bylo vhodné uhradit dopravu žáků do sídla družstva. Vzhledem k počtu studentů by bylo možné uspořádat jednu exkurzi pro oba obory. Střední škola má

ve své nabídce poskytování dopravy autobusem pro veřejnost (Karosa C735 – kapacita 45 míst). Proto by bylo možné pro přepravu žáků využít služeb školy a částku související s přepravou škole uhradit.

Tab. 34 Náklady – doprava autobusem. (VOŠ a SPŠ Bystřice nad Pernštejnem, 2016)

Položka	Hodnota	
	Kč/1 Km	Kč/30 Km
Cena – PHM, doba stání, provoz vozidla	40	1 200

Náklady na dopravu (cesta tam a zpět, tj. 30 km) činí 1 200 Kč (VOŠ a SPŠ Bystřice nad Pernštejnem, 2016).

V souvislosti s těmito dvěma návrhy (náborová přednáška a exkurze) je nutno se zmínit o nákladech na čas předsedy družstva, jakožto osoby pověřené realizací. Předseda družstva svoji činnost vykonává na základě smlouvy o výkonu funkce. Odměna, včetně prémie a dalších složek, je stanovena paušální částkou v této smlouvě. Tato částka je schvalována členskou schůzí na základě návrhu představenstva družstva. Z tohoto důvodu není kalkulováno s vyššími náklady na odměňování. Pracovní doba předsedy je poměrně flexibilní, tudíž by na realizaci návrhu měl mít dostatečný časový prostor.

Časová náročnost

Podmínky spolupráce se střední školou by bylo možné vyjednat v průběhu jednoho měsíce. Náborovou přednášku a exkurzi by bylo možné realizovat přibližně během jednoho týdne. Celkově by náročnost návrhu na čas činila v součtu zhruba pět týdnů.

Doporučený termín realizace

Prvotní kontakt se střední odbornou školou je třeba učinit začátkem školního roku, tj. září. Za předpokladu, že by škola byla ke spolupráci pozitivně nakloněna, následně v říjnu či listopadu by bylo vhodné realizovat náborovou přednášku a exkurzi. I zde je nutné pamatovat na časový harmonogram tak, aby studenti končící v daném školním roce, byli s dostatečným předstihem informováni a seznámeni s pracovními možnostmi zemědělského podniku.

4.3.2 Stáže pro studenty

Ke zlepšení kritéria č. 3 Pracovníci lze přispět rovněž poskytováním stáží pro studenty posledních ročníků středních, vyšších odborných či vysokých škol. Tato aktivita by podniku ulehčila hledání potenciálních pracovníků. Návrh by bylo vhodné realizovat zapojením do programu „Cesta pro mladé“. Pokud by se podnik nechtěl zapojit do programu, bylo by možné pro inzerci stážových pozic využít jiné cesty, jako např. webový portál staze.cz aj. Následující část bude věnována programu Cesta pro mladé pro případ, že by se podnik rozhodl možnost využít.

Realizace

Do programu „Cesta pro mladé“ se hlásí studenti posledních ročníků, kteří mají o stáž záměr. Na webových stránkách cestapromlade.cz je k dispozici tabulka s pozicemi, na které se program vztahuje a které lze nabízet. Proto by bylo vhodné, aby se podnik do projektu zapojil a jemu vyhovující stážové pozice nabízel. Maximálně může podnik zapojený do programu nabízet pět stáží. Minimální počet hodin stáže je 80 hodin a maximálně 240 hodin, které lze rozplánovat do 1-6 měsíců.

Pokud se podnik rozhodne pro vypsání určité stážové pozice, musí mít pro tuto pozici mentora, který studenta po celou dobu trvání stáže vede, je mu se vším nápomocný a předává mu své znalosti a zkušenosti. Mentor může být kdokoli z řad pracovníků podniku, ale musí splňovat určité požadavky týkající se vzdělání a praxe na dané pozici. Pro možnost vypsání pozice a zařazení se do avizovaného programu je důležité splnit rovněž podmínku týkající se počtu zaměstnanců.

Následující tabulka obsahuje pozice z oblasti zemědělství, na které je možné stáž realizovat a které vyhovují potřebám analyzovaného subjektu. U každé pozice jsou uvedeny detailnější informace, tj. požadavky na mentora a požadavky na počet zaměstnanců. Analyzovaný podnik je vhodným kandidátem do programu Cesta pro mladé, neboť požadavky na mentora splňuje a požadavky na počet zaměstnanců jsou v tomto případě bez omezení.

Tab. 36: Přehled pozic programu Cesta pro mladé. (Stáže pro studenty, 2016)

Pozice	Požadavky na mentora	Počet zaměstnanců
Chovatel a ošetřovatel zvířat	Střední odborné vzdělání s výučním listem nebo vyšší v oblasti zemědělství a veterinářství (praxe 3 roky)	Bez omezení
Pěstitel	Střední odborné vzdělání s výučním listem nebo vyšší v oblasti zemědělství a lesnictví (praxe 3 roky)	Bez omezení
Rostlinný technik	Střední odborné vzdělání s maturitní zkouškou v oblasti zemědělství (praxe 4 roky)	Bez omezení
Zootechnik	Střední odborné vzdělání s maturitní zkouškou v oblasti zemědělství nebo veterinářství (praxe 4 roky)	Bez omezení

Zapojení do programu není časově ani administrativně náročné, proto není za potřeby využívat externí společnosti. Fond dalšího vzdělávání poskytuje bezplatnou poradenskou podporu a po výběru studenta na stážovou pozici je podniku přiřazen osobní konzultant.

Odpovědná osoba

Za zapojení do programu včetně veškerých souvisejících administrativních úkonů by byl odpovědný pracovník z ekonomického oddělení zabývající se personální oblastí. Jak již bylo uvedeno výše, účast v programu není spjata s časovou či administrativní náročností. Z toho z důvodu není uvažováno, že by činnosti související se zapojením do programu významně zasáhly do pracovní náplně pracovníka.

Za samotný průběh stáže by byl odpovědný pracovník splňující požadavky na mentora u dané stážové pozice, který by studenta po celou dobu trvání stáže vedl.

Náklady

Významnou položkou vstupující do nákladů by byly náklady na čas mentora. Hlavním přínosem pro studenta je pak bezpochyby získání praxe, případně budoucího zaměstnání. Nicméně lze předpokládat, že o neplacenou stáž by nebyl takový zájem ze strany studentů. Z toho důvodu je nutné počítat i s odměnou pro studenta.

Je uvažováno, že podnik by poskytoval stáž maximální počet hodin a maximální možnou délku, tj. 240 hodin rozplánovaných do 6 měsíců. Každý měsíc by student do družstva

docházel na 40 hodin (5 dnů při osmihodinové pracovní době). Úkolem mentora by bylo zadávat studentovi práci, dohlížet na něj a být mu nápomocen. Tato činnost by zabrala odhadem hodinu a půl času, tj. sedm a půl hodiny měsíčně navíc. Náklady související s návrhem by byly následující.

Tab. 37: Náklady – stáže pro studenty. (Vlastní zpracování)

	Náklady	
	Kč/ 1 měsíc	Celkem Kč (tj. 6 měsíců)
Student	3 200	19 200
Mentor	1 474	8 844
Celkem	4 674	28 044

Za předpokladu, že by byla studentovi vyplácena odměna 80 Kč/hod, by student měsíčně obdržel částku 3 200 Kč. Mentorovi by byla vyplácena jednorázová odměna ve výši 1 100 Kč, která zhruba odpovídá 7,5 hodinám měsíčně navíc strávených vedením studenta. Nutno vzít v úvahu, že odměna mentorovi vstoupí do hrubé mzdy, s čímž rovněž souvisí vyšší odvody na sociální a zdravotní pojištění, které činí měsíčně 374 Kč, tj. měsíční odměna by byla 1 474 Kč. Celkové náklady související s realizováním stáže tedy činí **28 044 Kč**, bez ohledu na konkrétní stážovou pozici.

S jistotou lze říci, že největším přínosem pro družstvo je možnost vyzkoušet si potenciálního zaměstnance. Bonusem plynoucí z účasti v programu je finanční příspěvek poskytnutý z Evropského sociálního fondu a rozpočtu České republiky. Výše finančního příspěvku se liší podle nabízené stážové pozice viz Tab. 38 a byla by podniku vyplácena po skončení stáže.

Tab. 38: Finanční příspěvek na realizaci stáže. (Stáže pro studenty, 2016)

Pozice	Finanční příspěvek	
	Kč/hod	Kč celkem
Chovatel a ošetřovatel zvířat	125	30 000
Pěstitel	97	23 280
Rostlinný technik	160	38 400
Zootechnik	160	38 400

Finanční příspěvky by s výjimkou pozice „Pěstitel“ pokryly celkové náklady související se realizováním stáže. Naopak by podnik byl v „plusu“, tudíž by bylo na jeho vlastním uvážení, jak by s přebývajícími finančními prostředky naložil. Pozice „Pěstitel“ je po odečtení finančního příspěvku spjata s náklady ve výši 4 764 Kč.

Časová náročnost

Stáže pro studenty (2016) uvádí pevná data zahájení stáží v závislosti na datu vypsání dané pozice. Datum zahájení kurzu je v průměru po dvou měsících od vypsání stážové pozice. Pokud by podnik vypsál pozici na šest měsíců, celkový čas potřebný pro realizaci jedné stáže činí osm měsíců.

Doporučený termín realizace

Vzhledem ke skutečnosti, že úkolem mentora by bylo zadávat studentovi práci, dohlížet na něj a být mu nápomocen, bylo by vhodné datum zahájení pracovní stáže naplánovat v závislosti na časových možnostech vybraného pracovníka kdykoli v průběhu školního roku.

Přínosy návrhů

Obecně lze konstatovat, že úspěšný podnik tvoří kvalifikovaní pracovníci. Důležité je vybrat spolehlivé pracovníky, kteří se osvědčí a rozvíjet jejich dovednosti pro dosažení priorit podniku. Jak již bylo uvedeno, počet kvalifikovaných mladých pracovníků sil v zemědělství klesá, proto je tento návrh považován za velkou příležitost k jejich

získání. Přínosem uvedených návrhů pro analyzovaný podnik je tedy především možnost získat mladé kvalifikované pracovníky, kteří mají mimo jiné vliv na výkonnost podniku.

4.4 Partnerství a zdroje, Společnost – klíčové výsledky

V zemědělství hrají významnou roli moderní technologie a zařízení, prostřednictvím kterých lze zvýšit efektivitu činnosti podniku a tím přispět k lepším výsledkům podniku. Z tohoto důvodu byly jako nejvýznamnější oblast pro zlepšení v kritériu č. 4 Partnerství a zdroje shledány investice. V kritériu č. 9 Společnost – klíčové výsledky byly jako nejvýznamnější oblast pro zlepšení shledány finanční výstupy podniku (zisk), které v posledních letech nemají zlepšující se trend z důvodu klesajících realizačních cen mléka viz oblast č. 9 Společnost – klíčové výsledky. V této souvislosti bude věnována pozornost investici do zařízení, které slouží ke zpracování zemědělských produktů (mléka).

4.4.1 Investice do výrobní linky

Dle výše uvedeného je tedy podniku navrhována investice do výrobní linky, prostřednictvím které by bylo možné podnikatelskou činnost rozšířit o výrobu např. sýrů, tvarohů a jiných mléčných výrobků – možností je v této oblasti celá řada. Investiční záměr by nabídl možnou diverzifikaci činností zemědělského podniku, došlo by ke zvýšení přidané hodnoty u části výroby mléka a postupně by se na tuto investici mohly navázat i další aktivity. Návrh se pozitivně promítne i do celkového zisku zemědělského podniku.

Nutno vzít v úvahu, že problematika související s investičním záměrem je rozsáhlá a bude zde uveden pouze **zjednodušený modelový příklad realizace návrhu** za předpokladu, že by se zemědělský podnik rozhodl pro výrobu sýrů jako doplňkovou činnost. Informace pro zpracování tohoto návrhu byly získány na základě konzultace s odborníkem z Farmy rodiny Němcovy s.r.o., která se mimo jiné zabývá právě výrobou sýrů.

Modelový příklad

Pro modelový příklad bude uvažováno, že by podnik zpočátku pořídil malou výrobní linku na výrobu sýra, prostřednictvím které lze zpracovat 1 000 litrů mléka denně. Později by bylo možné výrobu sýrů rozšířit.

Realizace

Průměrná dojivost jedné krávy družstva činí 20 litrů za den, tzn. že pro produkci 1 000 litrů mléka by bylo zapotřebí 50 krav. Při aktuálním počtu 942 ks krav není třeba řešit problém nedostatku krav a nutnosti pořízení nových dojnic. Dlouhodobým záměrem podniku je udržet toto číslo počtu dojnic případně do budoucna mírně navýšit na cca 1 000 ks, přičemž nové dojnice družstvo zabezpečuje výhradně vlastním chovem. Z interních zdrojů bylo dále zjištěno, že stávající prostory zemědělského podniku nejsou plně využity, a tudíž by je bylo možné využít pro umístění výrobní linky. Pro realizaci veškerých činností souvisejících s výrobou sýra by bylo zapotřebí alespoň šesti pracovníků (při zpracování 1 000 litrů mléka) (Němec, 2017).

Způsob distribuce by byl na vlastním uvážení a marketingu podniku. Z počátku by bylo vhodné výrobky prodávat jednak v sídle družstva, tedy formou prodeje ze dvora a současně je nabízet na různých farmářských trzích. Zde lze zmínit místní trhy pořádané v Novém Městě na Moravě v průběhu celého roku. Dle Nové Město na Moravě (2016) se v zimním období pořádají jedenkrát do měsíce a v letním období každých 14 dní. Lze předpokládat, že by si podnik časem získal stálou klientelu a okruh odběratelů, které by rozšířil například i pravidelnými dodávkami do regionálních prodejen.

Odpovědná osoba

Jako nejvhodnější osoba odpovědná za pořízení výrobní linky se jeví předseda družstva, který má jak s pořizováním nových technologií, tak s čerpáním některých dotačních titulů zkušenosti. Nábořem nových pracovníků by byl pověřen pracovník z ekonomického oddělení zabývající se personální oblastí.

Náklady

Pořizovací cena výrobní linky činí zhruba **3 000 000 Kč**, včetně veškerého souvisejícího vybavení nutného pro zajištění finálního výrobku (Němec, 2017). Dle zjištěných údajů, činí zisk za rok 2016 cca 22,5 mil. Kč a oproti předchozímu roku klesl o téměř 6 mil. Kč. I přes tento fakt je výše zisku dostačující pro to, aby bylo možné investici financovat z vlastních zdrojů. V souvislosti s touto investicí je možné zapojení do dotačního programu, konkrétně do opatření č. 4, tj. Investice do hmotného majetku,

kteřé je součástí Programu rozvoje venkova pro roky 2014-2020. V rámci uvedeného opatření jsou podporovány investice do zařízení související se zpracováním zemědělských produktů a míra podpory činí 40 %.

Dle interní směrnice by se tento majetek účetně odepisoval 5 let, tzn. měsíční odpis by činil 50 000 Kč. Dle výroční zprávy (2016) družstva bylo zjištěno, že vlastní náklad na produkci jednoho litru mléka činí 9,16 Kč. Při produkci 1 000 litrů mléka činí denní náklady 9 160 Kč, tj. 183 200 Kč za měsíc (za předpokladu 20 pracovních dní).

Pro výrobu sýra je nutné kromě mléka rovněž syřidlo a sýrařská kultura. Cena syřidla je 26 Kč za tyčinku, která je dostačující pro 50 litrů mléka, tzn. 520 Kč/den a 10 400 Kč/měsíc. Cena za sýrařskou kulturu je 242 Kč za balení, které obsahuje 10 gramů. Jeden gram je dostačující pro 100 litrů mléka. Celková částka za sýrařskou kulturu činí 4 840 Kč (Syřidlo prodej, 2017).

Pro obsluhu zařízení by bylo nutné nabrat šest dalších pracovníků. Průměrná mzda jednoho pracovníka odpovídající danému druhu práce je dle interních zdrojů 20 000 Kč, tj. super hrubá mzda 26 800 Kč. Celkové mzdové náklady na šest pracovníků činí 160 800 Kč.

Náklady na energie jsou vykalkulovány na částku 12 800 Kč (při spotřebě 20 kW/h a ceně 4 Kč/kW). Režijní náklady byly stanoveny na částku 12 500 Kč měsíčně (Němec, 2017).

Tab. 39: Náklady související s investicí. (Vlastní zpracování)

Položka	Měsíční částka (Kč)
Odpis	50 000
Vlastní náklad na produkci mléka	183 200
Syřidlo	10 400
Sýrařská kultura	4 840
Mzdové náklady včetně SP a ZP	160 800
Náklady na energie	12 800
Režijní náklady	12 500
Náklady celkem	434 540

Předpokládané tržby

Tržby jsou závislé na konkrétním druhu sýra, který by se podnik rozhodl vyrábět. Z 10 litrů mléka lze vyrobit cca 1-1,5 kg sýra v závislosti na vyváženosti kravského mléka. Předpokládané tržby budou vypočteny na základě předpokladu, že by se podařilo vyrobit alespoň 1 kg sýra a podnik by se rozhodl vyrábět pařeného sýry. Průměrná zjištěná cena za 1 kg pařeného sýra je u farmářů cca 350 Kč. Za předpokladu, že by podnik z 10 litrů mléka vyrobil cca 1 kg sýra, tak při ceně 350 Kč/kg je realizační cena za litr 35 Kč.

Pokud by tedy podnik vyrobil 1 kg sýra z 10 litrů mléka, denně by byl schopný vyrobit 100 kg, tj. měsíčně 2 000 kg. Při prodejní ceně 350 Kč/kg jsou měsíční tržby z prodeje 700 000 Kč.

Tab. 40: Předpokládané měsíční tržby z prodeje pařeného sýra. (Vlastní zpracování)

Výroba sýra (kg/měsíc)	2 000
Tržby z prodeje (Kč/měsíc)	700 000

Výše předpokládaných měsíčních tržeb tedy činí 700 000 Kč. Po odečtení měsíční výše nákladů souvisejících s investicí ve výši 434 540 činí hrubý zisk 265 460 Kč, tj. zisk po zdanění by činil 215 023 Kč. Prostá doba návratnosti za předpokladu, že by pořizovací cena investice činila 3 000 000 Kč by byla cca jeden rok. Bylo by možné tuto dobu zkrátit, pokud by podnik získal dotaci ve výši 40 % z pořizovací ceny viz výše.

Časová náročnost

Časová náročnost je závislá na různých faktorech, jako je proces samotné koupě vhodné výrobní linky (vytipování vhodných druhů výrobních linek, jejich srovnání, rady odborníků), dále proces montáže výrobní linky, případně i proces zkušební výroby a zavedení nové linky.

Doporučený termín realizace

V případě, že je uvažováno, že by podnik zažádal o dotaci na tuto výrobní linku, je termín závislý na vypsání výzvách pro titul Investice do zemědělských podniků, které jsou

zveřejňovány vždy s dostatečných časových předstihem. V takovémto případě se podnik musí řídit přesnými pravidly a podmínkami dotačního titulu. Pokud by se podnik rozhodl výrobní linku realizovat pouze ze svých finančních zdrojů bez žádosti o dotaci z PRV, tak je možné návrh realizovat kdykoliv v průběhu roku – dle uvážení podniku.

Přínosy

Diverzifikací ekonomické činnosti podniku by bylo možné rozšířit činnost o zpracování mléka a tím přispět k jeho vyšší realizační hodnotě. Aktuální realizační ceny (výkupní ceny) mléka se pohybují okolo 8 Kč. Dle výše uvedeného zjednodušeného příkladu by při zpracování mléka na výrobu sýrů realizační cena činila 35 Kč za litr mléka. Návrh by se pozitivně promítl do zisku a podnik by měl zvážit možnost jeho realizace.

4.5 Zákazníci – výsledky

V podnikatelském prostředí jsou zákazníci na prvním místě a jejich spokojenost se promítá do úspěchu každého podniku. Podniky by měly sledovat měřítka, která mají vliv na spokojenost zákazníka a jeho loajalitu (např. počet reklamací, vadných dodávek apod.) Rovněž je důležité zjišťovat skutečné vnímání zákazníka, které zobrazuje skutečné výsledky týkající se spokojenosti zákazníka. Skutečné vnímání lze zjistit pouze dotazováním, např. prostřednictvím různých průzkumů.

4.5.1 Průzkum spokojenosti zákazníka

Mezi nejčastější formy průzkumu patří dotazníkové šetření. Možným řešením, jak dotazníky k zákazníkům distribuovat, je cesta prostřednictvím emailu. S touto formou je ovšem spjato riziko, že zákazníci budou obdržený dotazník ignorovat a nevyplní jej. Proto by bylo vhodné se na spokojenost zákazníků dotazovat při osobní návštěvě.

Realizace

Vzhledem ke skutečnosti, že do pracovní náplně předsedy družstva spadá udržování dobrých obchodních vztahů se zákazníky, bylo by vhodné, aby se průzkumu spokojenosti ujal předseda družstva. Vzhledem ke skutečnosti, že předseda družstva na konci každého roku navštěvuje významné zákazníky (celkem 12 zákazníků), bylo by proto žádoucí,

aby se při osobní návštěvě dotazoval na jejich spokojenost. Předseda by si měl ověřit, jak byl zákazník spokojený především s kvalitou dodávek, plněním dodacích lhůt, řešením případných reklamovaných dodávek, spoluprací, komunikací či ochotou pracovníků. V případě zjištěných nedostatků by bylo vhodné podniknout nápravná opatření, tak aby se již daný problém nevyskytoval.

Odpovědná osoba

Jak vyplývá z výše uvedeného textu, udržování dobrých obchodních vztahů spadá do pracovní náplně předsedy družstva (jakožto vedoucího podniku), proto je považován za nejvhodnější osobu pro realizaci návrhu.

Náklady

Předseda družstva svoji činnost vykonává na základě smlouvy o výkonu funkce. Odměna včetně prémie a dalších složek je stanovena paušální částkou v této smlouvě. Z tohoto důvodu není kalkulováno s vyššími náklady na odměňování.

Časová náročnost

Vzhledem k celkovému počtu významných zákazníků, tj. 12, by bylo možné návrh realizovat v průběhu jednoho až dvou měsíců s ohledem na četnost návštěv u jednotlivých odběratelů.

Doporučený termín realizace

Jak již z výše uvedeného vyplývá, nejvhodnější dobou pro průzkum spokojenosti zákazníků je konec kalendářního roku, tj. listopad-prosinec.

Přínosy návrhu

Vytváření a udržování dobrých vztahů se zákazníky je pro podnik důležité. Převážná část zisku družstva plyne od velkoodběratelů, a je důležité zjistit zpětnou vazbu z hlediska jejich spokojenosti. Přínosem návrhu pro podnik by bylo ověření míry spokojenosti zákazníků a zjištění případných nedostatků. Poskytnuté informace by umožnily nastavit případná opatření v problémových oblastech a eliminovat negativní faktory mající vliv na spokojenost zákazníků. Velmi důležitá je péče především o klíčové zákazníky

a budování dlouhodobých a pevných vztahů s těmito zákazníky. Péče o zákazníky má také vliv na možná doporučení ze strany spokojených zákazníků dalším potenciálním odběratelům.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit výkonnost vybraného podniku na základě stanovené metody a navrhnout opatření, která povedou k jejímu zlepšení. Pro praktickou část bylo vybráno Zemědělské družstvo Nové Město na Moravě, které se zabývá především rostlinnou a živočišnou výrobou. Bez ohledu na zaměření podniku a druh jeho činnosti je v dnešním podnikatelském prostředí nezbytné se věnovat i oblasti nefinanční.

V první kapitole byl stanoven hlavní cíl práce, pro jehož splnění byly definovány rovněž dílčí cíle a dále byly uvedeny a popsány použité metody. Pro hodnocení výkonnosti byl s ohledem na vybraný podnik vyhodnocen jako nejvhodnější Model START založený na metodě dotazníkového šetření.

Druhá kapitola objasnila teoretické poznatky spjaté s tématem předkládané diplomové práce. Nejprve byly vysvětleny základní pojmy nezbytné pro samotné pochopení a orientaci v tématu. Následující část byla věnována moderním metodám hodnocení výkonnosti. Největší pozornost byla soustředěna především na Model START, a to vzhledem k následné aplikaci tohoto modelu v praktické části při analýze.

Ve třetí kapitole byl tedy vybraný model aplikován v praxi, tedy na Zemědělské družstvo Nové Město na Moravě. Na základě vyhodnocení jednotlivých oblastí Modelu START, byl sestaven celkový profil podniku, prostřednictvím kterého bylo vypočítáno celkové procento úspěchu 51,79 %. Výsledek nebyl překvapivý, jelikož se jednalo o první hodnocení tohoto typu. Tvůrci Modelu START předpokládají, že bodové hodnocení nebude z počátku tak vysoké. Z toho důvodu je úspěšnost ve výši 51,79 % považována za přijatelnou.

Ve čtvrté kapitole byla navržena opatření pro zlepšení vybraných oblastí. Předložené návrhy budou přispívat zejména ke zlepšení manažerských schopností a dovedností, plnění strategie podniku, získání mladých kvalifikovaných pracovníků, zlepšení zisku podniku a v neposlední řadě ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců a zákazníků. Návrhy v konečném důsledku povedou ke zlepšení výkonnosti podniku jako celku.

Jako velké pozitivum této práce je rovněž vnímáno seznámení podniku s Modelem START vycházejícím z náročného Modelu Excellence EFQM. Do budoucna by bylo

žádoucí opakovat hodnocení výkonnosti prostřednictvím Modelu START po dobu dvou let a poté zapojení do navazujícího programu START Plus.

Návrhy předložené v této diplomové práci jsou považovány za reálné, je ovšem v rozhodnutí analyzovaného podniku, zda se rozhodne některý z doporučených návrhů využít a aplikovat. Závěrem lze konstatovat, že hlavní cíl, jakožto i navazující dílčí cíle této diplomové práce, byly splněny, a to prostřednictvím teoretické části, analýzy vybraného podniku a navazující návrhové části.

POUŽITÁ LITERATURA

BRAUN, V. a L. AL-DABAGH. 2011. *Model Excellence EFQM: Webinář pro Asociaci malých a středních podniků a živnostníků ČR* [online]., 1-65 [cit. 2016-10-07]. Dostupné z: <http://www.npj.cz/23-vite-ze/532-webovy-seminar>

Excellence. 2016. *Dictionary, Encyclopedia and Thesaurus-The Free Dictionary* [online]. Huntingdon Valley, Pennsylvania: Farlex [cit. 2016-10-07]. Dostupné z: <http://www.thefreedictionary.com/excellence>

GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

KISLINGEROVÁ, Eva. 2009. Jak měřit výkonnost podniku v časech krize. *Úspěch*. 2009(4), 15-17. ISSN 1803-5183.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ, a M. CHODÚR. 2011. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde, 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ, a K. ŠTEKER. 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 240 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

Model criteria. 2012. *EFQM* [online]. Brussels, Belgium [cit. 2016-10-07]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria>

Národní cena kvality ČR. 2016. *Česká společnost pro jakost-spolek-certifikace systémů jakosti* [online]. Praha: Česká společnost pro jakost [cit. 2016-10-07]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/narodni-cena-kvality-cr/>

NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. 2009. *Národní cena kvality ČR – Model START* [online]. 1. Praha: TISKAP, 40 s. [cit. 2016-10-07]. ISBN 978-80-02-02197-1. Dostupné z: http://www.narodnicena.cz/admin/files/file/Model_START_2010.pdf

- NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. 2009. *Národní cena kvality ČR – Model START PLUS* [online]. 1. Praha: TISKAP, 84 s. [cit. 2016-10-07]. ISBN 978-80-02-02198-8. Dostupné z: http://www.narodnicena.cz/admin/files/file/Model_START_PLUS_2010.pdf
- Národní politika kvality ČR* [online]. 2016. Praha [cit. 2016-10-07]. Dostupné z: <http://www.narodnicena.cz/>
- NĚMEC, František. *Interview*. Farma rodiny Němcovy, s.r.o., Netín 78, Radostín nad Oslavou. 9.5.2017
- NENADÁL, Jaroslav. 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- Nové Město na Moravě* [online], 2016. Nové Město na Moravě [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: <https://www.nmm.cz/>
- PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
- PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ, M., A. KOCMANOVÁ, a J. HŘEBÍČEK, ed. 2013. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 252 s. ISBN 978-80-85763-77-5.
- Portál eAGRI – resortní portál Ministerstva zemědělství* [online], 2017. Praha [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/>
- Sdružení pro oceňování kvality (SOK)* [online]. 2010. Praha: Sdružení pro oceňování kvality [cit. 2016-10-07]. Dostupné z: <http://www.sokcr.cz/>
- STATUT program START – podnikatelský / veřejný sektor* [online]. 2015., 1-16 [cit. 2016-10-07]. Dostupné z: <http://sokcr.cz/narodni-cena-kvality-cr/uchazeci/program-start>
- Stáže pro studenty* [online], 2016. Praha [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://www.cestapromlade.cz/>
- Syřidlo prodej* [online], 2017. [cit. 2017-05-12]. Dostupné z: <https://www.syridlo.cz/>

T&CC online [online], 2017. Praha [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.tcconline.cz/>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin-Ministerstvo spravedlnosti České republiky. c2012-2015. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti [cit. 2016-10-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

VOŠ a SOŠ Bystřice nad Pernštejnem [online], 2016. Bystřice nad Pernštejnem [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: <http://www.szesby.cz/>

Výroční zpráva podniku Zemědělské družstvo Nové Město na Moravě, družstvo, 2015-2016.

WAGNER, Jaroslav. 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 248 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

ZAJÍČEK, Kamil. *Interview*. Zemědělské družstvo Nové Město na Moravě, družstvo. Petrovická 857, Nové Město na Moravě. 20.1.2017

Zpráva o stavu zemědělství ČR za rok 2015 [online]. 2015. Praha: Ústav zemědělské ekonomiky a informací [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/481729/ZZ15_V4.pdf

SEZNAM ZKRATEK

ČSJ	Česká společnost pro jakost
ND	Náhradní díly
NV	Obec Nová Ves
PO	Obec Pohledec
PRV	Program rozvoje venkova
RV	Rostlinná výroba
SL	Obec Slavkovice
SOK	Sdružení pro oceňování kvality

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Programy oceňování seřazené dle náročnosti.....	19
Obr. 2: Profil organizace.....	29
Obr. 3: Organizační struktura	36

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Počet členů dle jednotlivých kategorií	34
Graf 2: Vývoj průměrných realizačních cen mléka za roky 2014-2016.....	51
Graf 3: Grafické znázornění celkového profilu podniku	53

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Ocenění a získaný titul	19
Tab. 2: Výhody a nevýhody Modelů START a Modelu EFQM	20
Tab. 3: Členění uchazečů Modelu START.....	22
Tab. 4: Hodnocení dotazníku.....	26
Tab. 5: Příklad pro vyhodnocení dotazníku.....	27
Tab. 6: Příklad formy zápisu u vybrané otázky z části „předpoklady“	30
Tab. 7: Příklad formy zápisu u vybrané otázky z části „výsledky“	31
Tab. 8: Základní údaje o společnosti	32
Tab. 9: Otázky z oblasti Vedení.....	38
Tab. 10: Bodové hodnocení oblasti Vedení.....	38
Tab. 11: Otázky z oblasti Strategie	39
Tab. 12: Bodové hodnocení oblasti Strategie	40
Tab. 13: Otázky z oblasti Pracovníci	41
Tab. 14: Bodové hodnocení oblasti Pracovníci	41
Tab. 15: Otázky z oblasti Partnerství a zdroje	42
Tab. 16: Bodové hodnocení oblasti Partnerství a zdroje	43
Tab. 17: Otázky z oblasti Procesy, produkty a služby.....	44
Tab. 18: Bodové hodnocení oblasti Procesy, produkty a služby	44
Tab. 19: Otázky z oblasti Zákazníci – výsledky	46
Tab. 20: Bodové hodnocení oblasti Zákazníci – výsledky	46
Tab. 21: Otázky z oblasti Pracovníci – výsledky.....	47
Tab. 22: Bodové hodnocení oblasti Pracovníci – výsledky.....	48
Tab. 23: Otázky z oblasti Společnost – výsledky.	49
Tab. 24: Bodové hodnocení oblasti Společnost – výsledky	49
Tab. 25: Otázky z oblasti Klíčové výsledky	50
Tab. 26: Bodové hodnocení oblasti Klíčové výsledky	50
Tab. 27: Celkový profil podniku.....	52
Tab. 28: Předpoklady – silné stránky a oblasti pro zlepšení.....	55
Tab. 29: Předpoklady – silné stránky a oblasti pro zlepšení.....	57
Tab. 30: Návrhy pro zlepšení výkonnosti	59
Tab. 31: Náklady - průzkumu spokojenosti zaměstnanců	61

Tab. 32: Náklady na čas související s průzkumem	62
Tab. 33: Náklady na čas související s meetingem	65
Tab. 34 Náklady - doprava autobusem	68
Tab. 35: Přehled pozic programu Cesta pro mladé.....	70
Tab. 36: Náklady – stáže pro studenty.....	71
Tab. 37: Finanční příspěvek na realizace stáže.....	72
Tab. 38: Náklady související s investicí	75
Tab. 39: Předpokládané měsíční tržby z prodeje pařeného sýra.....	76

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník START	I
Příloha 2: Pozvánka na meeting.....	X

	D	C	B	A
1 Je členy vrcholového vedení definováno poslání organizace, vize, firemní hodnoty a zásady etiky podnikání a působí jako vzor etiky jednání?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Podporují členové vrcholového vedení systematickým způsobem zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit a aktivně se v činnostech zlepšování osobně angažují?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Reprezentují členové vrcholového vedení svým jednáním přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení kvality svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Motivují členové vrcholového vedení osobně ostatní pracovníky k účasti na rozvoji podnikatelské výkonnosti organizace? Projevují vedoucí pracovníci včasné a vhodné uznání jak týmového úsilí, tak úsilí jednotlivců na všech úrovních? Naslouchají názorům ostatních pracovníků a reagují na získané podněty?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Zapojují se členové vrcholového vedení osobně do systematického rozvoje vztahů a člené komunikace s klíčovými zákazníky a partnery? Zapojují se i do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity a profesních sdružení?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

	D	C	B	A
6 - 1) Je strategie vaší organizace založena na informacích z měření výkonnosti interních procesů, na informacích ze zjišťování potřeb a očekávání zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, údajů o vývoji na trhu a údajů z benchmarkingu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 - 2) Jsou strategie založeny na analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových kompetencí a výsledků, které vedou k pochopení budoucího vývoje a řízení strategických rizik?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 - 3) Jsou vaše strategické cíle a hodnoty zcela podpořeny vaší politikou, plány, dli a poskytnutím zdrojů a zajišťujete, aby cíle a plány na nejvyšší úrovni organizace byly proveditelné, přijatelné a rozpracovatelné do reálných cílů a plánů na nižších úrovních organizačních jednotek a útvarů?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 - 4) Existuje provázání plánů, cílů a úkolů organizace na plány, cíle a úkoly většiny pracovníků, které se týkají jejich činnosti, a jsou seznámeni s plány k dosažení těchto cílů v jejich vlastní oblasti činnosti, stejně jako sledování jejich plnění?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 - 5) Existuje objektivní důkaz o tom, že strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány v souladu s potřebami zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Existuje hodnocení rizik a identifikování způsobů jak tato rizika řešit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

	D	C	B	A
11 - 1) Má organizace jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou tyto materiály pravidelně aktualizovány v souladu s vývojem podnikatelské strategie a cílů společnosti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 - 2) Má organizace zajištěno, že pracovníci, kteří jsou přijímáni, odpovídají potřebám organizace a ctí její hodnoty, a že existuje proces hodnocení pracovníků, který se týká sladování individuálních cílů, rozvoje a výcviku jednotlivce s potřebami organizace? Je tento proces pracovníky hodnocen jako objektivní?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 - 3) Má organizace zajištěno, že dovednosti a kompetence pracovníků požadované k plnění vize, poslání a strategických cílů jsou naplňovány výcvikem a plány rozvoje jednotlivců i týmů? Mají pracovníci nezbytné nástroje, kompetence, informace a zmocnění, aby mohli maximalizovat svůj přínos k plnění úkolů?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 - 4) Má vaše organizace proces, kterým zapojuje všechny pracovníky do činností zlepšování? Jsou zaměstnanci ve větší míře zmocňováni a jsou podporováni k angažovanosti a přijímání opatření, aniž by tím způsobili riziko pro organizaci?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 - 5) Existuje efektivní obousměrná komunikace se zaměstnanci a je úsilí zaměstnanců při činnostech zlepšování a při přispívání k úspěchu organizace uznáváno a odměňováno, ve srovnání s ostatními faktory (např. zprostředkovatelská provize, délka služby, kvalifikace)? Je systém odměňování v souladu se strategií a politikou firmy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

	D	C	B	A
16 - 1) Jsou partnerské vztahy s dodavateli řízeny a rozvíjeny prostřednictvím proaktivního a strukturovaného přístupu? Dosahují se prostřednictvím těchto partnerství vzájemné udržitelné profity a přidané hodnoty pro zákazníka?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 - 2) Zajišťuje vaše organizace, aby všechny příslušné informace, včetně údajů o výkonnosti procesů, o výkonnosti dodavatelů, o zákaznických včetně jejich spokojenosti, údajů z benchmarkingu, byly spolehlivé, aktuální, rychle dostupné a snadno využitelné příslušnými pracovníky (včetně dodavatelů/distributorů/zákazníků, přichází-li to v úvahu)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 - 3) Využívá Vaše organizace své finanční zdroje systematickým způsobem a v souladu s celkovou strategií? Využívá kontrolní postupy a řízení finančních rizik? Je návratnost investic systematicky plánována a hodnocena?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 - 4) Jsou hmotná aktiva, např. budovy, zařízení, materiál a zásoby, řízena a neustále zlepšována ve prospěch organizace a rozšiřování jejich strategických cílů a záměrů a pro optimalizování materiálových zásob a pro využívání zdrojů způsobem šetrným k životnímu prostředí?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 - 5) Existuje rutinní způsob zajišťování rozvoje a uplatňování alternativních a nových technologií a optimální využití duševního vlastnictví a znalostí, aby se získaly výhody služeb hlediska jejich dopadu na podnikání a společnost? Existuje vytváření inovačního a tvůrčího prostředí s využitím relevantních zdrojů informací a poznatků?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

	D	C	B	A
21 - 1) Má vaše organizace funkční systém managementu, kterým zajišťuje, že všechny činnosti používané při výrobě výrobků nebo poskytování služeb jsou funkční a jsou řízeny podle předepsaných norem nebo požadavků (např. registrace/certifikace podle norem řady ISO 9000 a ISO 14000)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22 - 2) Jsou výrobky a služby organizace systematicky navrhovány a řízeny s ohledem na pochopení požadavků zákazníků a zainteresovaných stran, jejich potřeb a očekávání a také trhů, na nichž organizace působí?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23 - 3) Jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek a jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků a služeb na základě analyzování provozních údajů, údajů od zákazníků a externího benchmarkingu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24 - 4) Jsou nové výrobky a služby navrhovány a vyvíjeny na základě informací o potřebách a očekáváních zákazníků? Je při navrhování výrobků a služeb využíváno jak kreativity vlastních pracovníků, tak i externích partnerů, zejména pak zákazníků?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25 - 5) Zajišťuje vaše organizace, aby se audity a jejich výsledky vždy využívaly ke zlepšování systému řízení prostřednictvím uplatňování odstraňování kořenových příčin vad (spíše než jen „reaktivními opatřeními“) a tím předcházení opakovanému výskytu problému?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

	D	C	B	A
26 - 1) Přezkoumává vaše organizace řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím odpovídajících měřítek výkonnosti, které predikují trendy nebo vliv na spokojenost zákazníka a jeho loajalitu, např. přesnost a včasnost odpovědí, počty stížností a reklamací, ztracené zákazníky, získané zákazníky, garanční záruky, pochvaly a ceny atd., a které efektivně predikují pravděpodobné trendy v loajalitě zákazníků?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27 - 2) Vykazují měřítka uvedená v předchozí otázce (interní měřítka organizace pro monitorování spokojenosti a loajality zákazníka) zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28 - 3) Provádí vaše organizace pravidelný průzkum u svých zákazníků, aby zjistila jejich spokojenost se svými výrobky a službami, a má stanoveny měřítka a jejich pokrytí, aby hodnotila výsledkové trendy spokojenosti zákazníků a jejich loajalitu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29 - 4) Jsou výsledky týkající se zákazníků vhodně rozděleny do skupin, aby se zjistilo vnímání různých typů zákazníků včetně ztracených nebo potenciálních nových zákazníků? Jsou stanovené cíle dosahovány a jsou vhodné pro zlepšování výrobků nebo služby, které jsou zákazníky požadovány a očekávány?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30 - 5) Vykazují výsledky měřítek týkajících se spokojenosti zákazníků zlepšující se trendy a/nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31 - 6) Jsou výsledky spokojenosti zákazníků srovnávány s daty vašich přímých konkurentů nebo s ekvivalentními excelentními organizacemi a jsou srovnatelné nebo lepší?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32 - 7) Existuje metoda pro rutinní analýzu dosažených výsledků a pro zlepšování výsledků interních měřítek a skutečného vnímání spokojenosti a loajality zákazníků? Jsou výsledky způsobeny přístupy a jsou tyto dle výsledků zlepšovány?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33 - 8) Pokrývají výsledky příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizacemi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

	D	C	B	A
34 - 1) Provádí organizace pravidelná měření a hodnocení ukazatelů, které predikují trendy nebo ovlivňují spokojenost a morálku pracovníků, např. nemocnost, fluktuace pracovníků, předčasné odchody pracovníků, výsledky výcviku, interní povýšení, výsledky úrazovosti, úrovně uznávání, důvody ke stížnostem, a jedná podle těchto výsledků?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35 - 2) Získává organizace pravidelnou zpětnou vazbu (prostřednictvím dotazníků, rozhovorů, tematických skupin atd.) o vnímání různých aspektů organizace pracovníky, např. pracovního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, úroveň komunikace, perspektiv dalšího kariérního rozvoje, platového ohodnocení, oceňování, uznávání, výcviku a celkové spokojenosti; má organizace stanovenou významnost těchto měřitek?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36 - 3) Jsou výsledky interních měřitek a skutečných vnímání pracovníků porovnávány s výsledky v jiných organizacích?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37 - 4) Jsou výsledky průzkumů spokojenosti pracovníků známy všem pracovníkům a jedná vedení organizace podle nich při stanovování akčních plánů?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38 - 5) Vykazují výsledky (zejména skutečné vnímání spokojenosti pracovníků) většinou zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň a lze uvádět, že jsou srovnatelné s ekvivalentními organizacemi nebo nejlepšími?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

	D	C	B	A
39 - 1) Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků v prevenci a snižování škod nebo v předcházení obtěžování okolí (např. hlukem, prachem apod.) a celého životního prostředí, při uchovávání a ochraně neobnovitelných zdrojů (např. energie, recyklování, odpady) v souladu se zvolenou strategií?				
40 - 2) Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků při pozitivním přispívání na rozvoj společnosti (dobročinné, zdravotnické, vzdělávací, sportovní a společenské akce, vedení v odborných záležitostech)?				
41 - 3) Vykazují aktivity ve výše uvedených oblastech pozitivní trend a může organizace prokázat, že jsou výsledky srovnatelné s jinými organizacemi veřejného nebo podnikatelského sektoru?				
42 - 4) Můžete prezentovat pozitivní nebo dlouhodobě dobré výsledky v oblasti zájmu médií o společnost a v udělených cenách za společenskou odpovědnost?				
43 - 5) Může organizace prokázat, prostřednictvím výsledků z veřejných průzkumů nebo jinými prostředky, že okolí a společnost v obecném slova smyslu o ní mají vysoké mínění, a že se její dobré jméno dlouhodobě nemění?				
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

	D	C	B	A
44 - 1) Vykazují výsledky klíčových finančních a nefinančních výstupů vaší organizace (např. cash flow, zisky, marže, objemy, podíl na trhu atd.) zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45 - 2) Mají tyto klíčové finanční a nefinanční ukazatele výsledky, které jsou srovnatelné s příjmy konkurenty nebo ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46 - 3) Jsou to výsledky rozdělovány podle různých částí podnikání, zákazníků, trhů a/nebo výrobků a služeb, aby se vykazaly rozdíly ve výkonnosti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47 - 4) Je výkonnost všech procesů (činností), které se podílejí na výrobku nebo službě, měřitelná a známá a plní stanovené cíle?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48 - 5) Vykazují výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49 - 6) Jsou výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, porovnávány s jinými organizacemi a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50 - 7) Vykazují výsledky podpůrných a administrativních činností (např. plánování informačních technologií, právní činnost, kontroling, bezpečnostní činnost, účetnictví) zlepšující se trend a lze je vykazovat jako srovnatelné s jinými organizacemi a/nebo jako lepší?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

Pozvánka na MEETING

TÉMA:

Seznámení se strategií podniku

KDY:

KDE: Petrovická 857, 592 31 Nové Město na Moravě

NA MEETING VÁS ZVE:

Ing. Kamil Zajiček, předseda družstva

Využijte možnosti poznat směr, kterým se firma ubírá.

